

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

“Diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el Personal de Friday’s-Quito”

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial

Autor: Fabricio Paúl Carranco Soto
Tutor: Msc. Ángel María Verdesoto Galeas

Quito - 2012

I

0538

C230 Carranco Soto, Fabricio Paúl

Diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño, basado en competencias para el personal de Friday's Quito / Fabricio Paúl Carranco Soto. – Informe final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2012.

93 p.: tabl., graf.

Tutor: Verdesoto Gáneas, Ángel María

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quisiera comenzar agradeciendo a Dios por guiarme y direccionarme por el camino correcto y haberme dado las fuerzas suficientes para llegar hasta donde he llegado convirtiendo mis sueño en realidad.

También estoy muy agradecido con la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas por ser durante muchos años mi segundo hogar donde he obtenido mis conocimientos, experiencias triunfos que han sido tan importantes para ahora estar aquí.

De igual forma quisiera agradecer a mi familia que se encuentra residiendo aquí entre ellos; mi hermana, abuelitos, sobrino, tíos, primos, cuñado y sobre todo a mi esposa, es imposible olvidar a mis padres ,hija y abuelitos que viven en Santo Domingo quienes durante toda mi vida estudiantil me apoyaron sin importar los obstáculos que se presentaron.

Es importante mencionar y agradecer a las personas que siempre estuvieron conmigo en las buenas y malas como son mis amigos y aquellos que me brindaron sus conocimientos como son los Doctores en especial; Dr. Ángel Verdesoto y Nelson Narváez.

En fin son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida., sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Gracias a todos ustedes

DEDICATORIA

Mi trabajo de Grado académico lo dedico a Dios quien ha sido esa persona omnipotente que me ha guiado por el sendero correcto. De igual forma a mi familia que con mucha comprensión, cariño han estado en los momentos que más he necesitado de ellos.

Por ultimo dedico este trabajo a todas las personas que creyeron y confiaron en mí.

De todos ustedes es mi Trabajo de Grado Académico

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 9 de mayo del 2013

Yo, **Fabricio Paúl Carranco Soto**, autor de la investigación, con cédula de ciudadanía no. 1721955159, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo de Grado titulado:

“Diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el Personal de Friday’s-Quito”

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



Fabricio Paúl Carranco Soto

CC .1721955159

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, **Fabricio Paúl Carranco Soto** en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

“Diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el Personal de Friday’s-Quito”,

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 9 de mayo del 2013



Fabricio Paúl Carranco Soto

CC .1721955159

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de grado académico sobre Psicología Industrial en Gestión de Personal, específicamente Evaluación al Desempeño. El objetivo fundamental es diseñar e implantar un modelo de evaluación al desempeño, basado en la teoría de las competencias, que permita mejorar la atención al cliente, mediante un plan de capacitación. Los bajos niveles de satisfacción de los clientes por la deficiente atención del personal de servicio; motiva a probar que ¿La aplicación del modelo de evaluación al desempeño por competencias mejorará la satisfacción al cliente?, Se explica teóricamente con el estudio Humanista de Chiavenato que se basa en programas de evaluación del desempeño bien planeados, normalmente trae verdaderos beneficios; tratado en dos capítulos: Programa y modelo de evaluación al desempeño. Investigación correlacional, no experimental, con método inductivo, correlacional y estadístico. A ciento ocho asociados del área de servicio, se ha evaluado desempeño laboral, mediante encuesta y una encuesta a los clientes para medir el nivel de satisfacción sobre la atención en el Restaurante; cuyos resultados han evidenciado insatisfacción de clientes y empleados. La aplicación del plan de capacitación, charlas se erradicaron contundentemente

CATEGORIAS TEMÁTICAS

PRIMARIA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
GESTIÓN DEL PERSONAL

SECUNDARIA: EVALUACION PROFESIONAL

DESCRIPTORES:

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

EVALUACION DE COMPETENCIAS

SATISFACCION AL CLIENTE – ENCUESTA ESTRUCTURADA

FRIDAY'S - GESTIÓN DE PERSONAL

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA – PICHINCHA - QUITO

SUMMARY DOCUMENTARY

Work degree on Industrial Psicología Personnel Management, specifically Performance Assessment. The main objective is to design and implement a performance evaluation model based on the theory of competence, allowing for better customer service through a training plan. Low levels of customer satisfaction by poor personal care service; motivates Does the application show that the model performance competency assessment improve customer satisfaction?, Is explained theoretically Humanist Chiavenato study is programs based on well-planned performance evaluation, usually brings real benefits; treated in two chapters: program and performance evaluation model. Research correlational, not experimental, with inductive method and statistical correlation. One hundred and eight associates of the service area, job performance has been evaluated by survey and customer survey to measure the level of satisfaction with care at the restaurant, whose results showed dissatisfaction of customers and employees. The implementation of the training plan, talks were eradicated strongly

THEMATIC CATEGORIES

PRIMARY INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
 PERSONNEL MANAGEMENT

SECONDARY: PROFESSIONAL ASSESSMENT

DESCRIPTORS:

THE PERFORMANCE EVALUATION

SKILLS ASSESSMENT

CUSTOMER SATISFACTION - STRUCTURED SURVEY

FRIDAY'S - PERSONNEL MANAGEMENT

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA - PICHINCHA - QUITO

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimientos	iii
Dedicatoria	iv
Declaratoria de Originalidad	v
Autorización de la Autoría Intelectual	vi
Resumen documental	vii
Summary documentary	viii
Tabla de contenidos	ix
Tabla de cuadros	
Tabla de gráficos	

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
FORMULACIÓN.....	1
OBJETIVOS	1
General.....	1
Específicos.....	2
HIPÓTESIS	2
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	2
MARCO REFERENCIAL	3
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	3
MARCO CONCEPTUAL.....	7
Evaluación basada en competencias.....	7
Satisfacción del cliente	7
MARCO TEÓRICO	8
Fundamentación Teórica	8
Posicionamiento Personal	8
CAPITULO I	9
1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
1.1 Definición	9
1.2 Propósitos de la evaluación al desempeño	10
1.3 Beneficios de evaluar el desempeño.....	12
1.4 Problemas de la evaluación al desempeño	12
1.5 Métodos utilizados en la evaluación al desempeño	13
1.6 Comisión de evaluación al desempeño	16
1.7 Procedimiento de la evaluación al desempeño	17
1.8 Sistema de retroalimentación del desempeño	20
1.9 Efectos de la evaluación sobre la productividad y desempeño individual.	22
CAPITULO II.....	27
2. TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS	27
2.1 Antecedentes del concepto.....	27
2.2 Competencias y definición.....	28
2.3 Aportes del modelo.....	34
2.4 Ventajas del modelo	35
2.5 Gestión estratégica por competencias.....	36
2.6 Proceso de implementación de una gestión basada en competencias	38

CAPÍTULO III	41
3. PROGRAMA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....	41
3.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA	41
3.1.1 General	41
3.1.2 Específicos.....	41
MARCO METODOLOGICO	42
Proceso de evaluación al desempeño.....	42
Descripción de proceso de evaluación al desempeño del personal operativo.....	43
Procedimiento establecido para evaluación del desempeño del personal Operativo.....	50
Formato de entrevista para evaluar al personal operativo.....	51
Matriz de Variables	52
Diseño de investigación.....	52
Tipo de investigación	52
Técnicas e instrumentación.....	53
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	54
Análisis	54
Comprobación de hipótesis.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	70
C. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	
Tangibles	71
Virtuales.....	71
ANEXOS	72
ANEXO A. PROYECTO APROBADO	72
ANEXO B. ENCUESTA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ...	81
ANEXO C. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	82

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿La implementación de un modelo de evaluación al desempeño, basado en competencias, permitirá mejorar la atención al cliente?

FORMULACIÓN

Como todos sabemos estamos viviendo una época de grandes cambios, pues cada día el mundo es más competitivo y más difícil por lo que en las organizaciones tienen una tarea más difícil y considerando los momentos económicos por lo que pasa el país es bueno tratar de maximizar la producción de los empleados, tenerlos cohesionados e incentivados para hacer frente a estos tiempos y para esto existe la evaluación del desempeño que es una técnica de la administración de Recursos humanos y que nos indica el buen funcionar tanto productivo como de relación con los demás empleados.

En este sentido, la elección de este tema de investigación responde a las inquietudes de tipo teórico y metodológico que, fruto de la experiencia académica y laboral en el área de los recursos humanos, me ha permitido tener una aproximación práctica al tema de la evaluación del desempeño, a partir de la cual he podido concluir que la adecuada aplicación de este tipo de herramienta encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones; en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los recursos con que cuentan las empresas. Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los empleados porque aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la compañía; por otro lado, identifica con claridad sus puntos débiles y se convierte, así, en un instrumento de mejoramiento continuado que, asociado a procesos de formación y de retribución, hace posible el alcance de los objetivos corporativos.

OBJETIVOS

General

Diseñar e implantar un modelo de evaluación al desempeño basado en la teoría de las competencias, que permita mejorar la atención al cliente proponiendo un plan de capacitación para alcanzar los objetivos deseados.

Específicos

Correlacionar los conceptos de evaluación al desempeño y gestión por competencias en la creación de un modelo acorde con las necesidades y expectativas actuales de la Psicología Industrial.

Referenciar las teorías de gestión por competencias teniendo en cuenta sus principales autores.

HIPÓTESIS

¿Al no implementar el modelo de evaluación al desempeño por Competencias al personal de JULIECOM S.A disminuirá la productividad de la empresa?

¿Al determinar las competencias lograremos un mejor desempeño del personal?

¿El diseño e implantación facilitará los procesos de atención al cliente?

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Al diseñar e implementar la evaluación al desempeño por competencias lograremos un impacto en la atención en la prestación de servicios resolviendo los problemas de qué hacer y cuando hacer y así lograr captar más clientes y mantener o incrementar los actuales niveles de ventas, mejorando los servicios de calidad y escogiendo al personal con un mejor perfil profesional.

MARCO REFERENCIAL

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

El desarrollo del presente trabajo se lo ha hecho en la empresa JULIECOM S.A que es la razón social y jurídica que tiene el Restaurante TGI FRIDAY'S al ser una franquicia internacional tiene más de 1000 tiendas en 192 países alrededor del mundo, TGI FRIDAY'S abre sus puertas en el Ecuador en 1998 en la ciudad de Quito en el Centro Comercial Quicentro, por su gran acogida en el año 2003 se inaugura en Guayaquil en el Centro Comercial San Marino, y por último en el año 2006 en el Valle de los Chillos en el Centro Comercial San Luis.

TGI FRIDAYS se caracteriza por ofrecer comidas y bebidas de primera calidad, preparados y servidas por gente sobresaliente brindándole al cliente un excelente servicio en un ambiente cálido y entretenido.

VISIÓN

Para JULIECOM S.A. la Visión se basa en lograr ser la Marca más reconocida a nivel nacional para comidas y bebidas de excelente calidad, apuntando a la **Experiencia Friday`s**:

“Tener excelente comida y excelente bebidas preparadas y servidas rápidamente por gente amistosa en un ambiente cálido y entretenido.”

En JULIECOM S.A. el objetivo es ser la compañía líder a nivel mundial en servicio completo de restaurante. Una compañía que crea en el huésped “ansias de volver”.

MISIÓN

Para JULIECOM .S.A. la Misión se basa en ser una empresa para el desarrollo de las personas, creando un excelente lugar de trabajo, y siendo una compañía de primera marca.

Logramos estos propósitos cuidando prioridades de salud, familia, y compañía, determinando la forma correcta de hacer las cosas y haciéndolas cumplir, reconociendo a nuestra gente como nuestro recurso más dinámico, buscando siempre el entendimiento, viendo las cosas a través de los ojos de otros, sin juzgar el mérito de su perspectiva, o requiriendo que esté de acuerdo con nosotros.

Fijarnos estándares de excelencia, viviendo con los más altos niveles de integridad y ética, y sobre todas las cosas creando y manteniendo un ambiente de calidad de trabajo. Atender a nuestros huéspedes como si fueran invitados de honor en nuestra propia casa.

POLÍTICAS

- Todo el personal deberá conocer y participar activamente en la aplicación de objetivos estratégicos a fin de cumplir con ellos.
- Todo el personal debe velar por el buen desempeño de los planes de acción.
- El personal debe cumplir con las filosofías y teorías conocidas para la entrega de un servicio de calidad.
- Cada uno de los integrantes del Equipo “ FRIDAY’S debe conservar los siguientes valores:
 - Respeto
 - Cuidado
 - Justicia
 - Entendimiento

De acuerdo a la presentación de estrategias que se encuentran determinadas, las personas encargadas de la realización de cada una de las actividades, y en el cronograma se puede observar los periodos a cumplirse.

Los responsables de llevar a cabo este plan son actualmente los Asistentes de Gerencia quienes deberán presentar informes diarios, semanales y mensuales, dependiendo del tema a tratarse. Además se realizarán sesiones continuas para que los encargados que se asignen colaboren con una lluvia de ideas a fin de lograr mayores y mejores estrategias. El gerente de la empresa evaluará las acciones realizadas.

Filosofía corporativa *“Tratar a cada cliente como si fuera un invitado de honor en su propia casa”*

Las decisiones están basadas en beneficiar más al huésped, creyendo firmemente en el principio que todos deben ser tratados con respeto y dignidad, ya que cada uno de los huéspedes debe ser atendido como un invitado de honor a “Nuestra Casa”, siendo cada uno de ellos la verdadera prioridad. Las teorías y filosofías desarrolladas, son los principios sobre los cuales T.G.I. FRIDAY’S se basa para hacer negocios.

El credo de Carlson Worlwide

Lo que quiera que hagas hazlo con integridad

Donde quiera que vayas sé el líder

A quien sirvas sírvele con cariño

Lo que quieras soñar suéñalo todo

Y nunca de los nunca te des por vencido.

PRODUCTOS

Los alimentos poseen un proceso de elaboración estandarizado, lo que permite una homogeneidad en la producción de estos, para ser entregados al cliente, poseen la misma presentación y sabor en cualquier momento o lugar en el mundo.

Actualmente el menú cuenta con gran variedad en comida y más de 300 bebidas a elección del huésped, por lo que la mesera encargada puede sugerir variadas opciones.

Los estilos de alimentos son:

- Americana (hamburguesas, sánduches)
- Mexicana (fajitas, chimichanga, enchiladas, quesadilla)
- Italiana (fettuccini, linguini, ravioli, panzerotti, etc.)
- Light (variedad en ensaladas)
- Parrilla (línea Jack Daniel's: pollo, carne, salmón, costillas, chuletas)
- Otras variedades (filet minion, mushroom steak & mushroom, etc.)

SERVICIOS

El restaurante TGI. FRIDAY'S en Ecuador, por el hecho de pertenecer a una franquicia, se acoge a ciertas normas preestablecidas tanto en el servicio como en el proceso y elaboración de productos, a través de una Estandarización de ellos. Estos procesos y actividades son revisadas periódicamente por personal perteneciente a la corporación de T.G.I. FRIDAY'S Internacional, además, de recibir formación y asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.

Se realizan seminarios internacionales, se transfieren conocimientos actualizados, los que son impartidos a los gerentes de cada país con el fin de que ellos puedan transmitir al personal de cada restaurante y sean puestos en práctica.

En Ecuador, periódicamente se ejecutan capacitaciones con la finalidad de estandarizar conocimientos y compartir con el personal nuevo de la empresa. Adicionalmente existen cortas reuniones diarias, en las cuales se informan las novedades del día.

VALORES AGREGADOS

Celebración de cumpleaños Incluye menú completo), Juegos, Regalos, Rifas en diferentes épocas del año, Pedidos para llevar, Animación para niños los fines de semana, Música en vivo diferentes días en la semana.

2. OBJETIVOS

- Proveer de metodología y herramientas técnicas para selección del nuevo personal para llenar los puestos existentes, atendiendo los requerimientos exigidos por la empresa.
- Documentar los procesos de selección, definir sus criterios previamente a la evaluación y realizar ésta con técnicas fiables, válidas y políticamente correctas.
- Proveer a la empresa del personal altamente calificado y comprometidos con el mejoramiento personal e institucional.

MARCO CONCEPTUAL

Evaluación basada en competencias

Es una herramienta de Recursos humanos que nos permite identificar los comportamientos o características observables de las personas, con el fin de llegar a potencializar aquella positivas y corregir aquellas que son consideradas débiles.

Satisfacción del cliente

Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

MARCO TEÓRICO

Fundamentación Teórica

Fundamentalmente, la estrategia metodológica empleada en este trabajo de grado se apoya en una labor de revisión exhaustiva de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema de las competencias y de la evaluación de desempeño. En un primer momento, la tarea consistió en el “levantamiento “de la bibliografía de referencia, constituida por libros, artículos de revista, tesis de grado y documentos extraídos de internet; para realizar, posteriormente, un ejercicio de clasificación y de selección de los textos en función de la pertinencia y del alcance de sus contenidos. Una vez efectuado este proceso, se procedió al análisis documental, con el fin de identificar los conceptos y las teorías desde las cuales se ha venido trabajando el tema de estudio.

Es así que el presente proyecto se basa en lo que dice Martha Alles en su libro desempeño por competencias donde nos indica una temática global y completa de este tema. Por otra parte desde el punto humanista descrita por refiere “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.” (Chiavenato I.2009)

Posicionamiento Personal

A continuación veremos de qué manera el campo de la evaluación de desempeño ha evolucionado a lo largo de la historia adaptándose a las exigencias y a las necesidades del desarrollo social e industrial y retomando las nuevas perspectivas propuestas por las teorías administrativas, en cuyo enfoque central se puede observar como poco a poco el individuo va adquiriendo un lugar privilegiado en el funcionamiento de las organizaciones. Chiavenato plantea que el sistema de valoración de méritos, nombre con el cual se le designaba anteriormente a la evaluación de desempeño, expresa conceptos que el hombre ha manejado desde tiempo atrás, tratando siempre de alcanzar la eficacia en las tareas y en la apreciación sobre las personas que la realizan. (Chiavenato I. 2009)

CAPITULO I

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación en una empresa, es un proceso constante, que favorece a través del conocimiento y valoración de su personal facilitar su crecimiento. En un trabajador este proceso parte, de ingreso a la empresa, específicamente en el período de prueba donde es observado y evaluado para tomar la decisión definitiva de su vinculación a la compañía.

Esta observación y evaluación continua hace parte de la responsabilidad que tienen los superiores con el empleado o colaborador, no solo para calificar su desempeño sino para generar cambios positivos en este, y para tomar otro tipo de decisiones que tienen que ver con ascensos, recompensas, traslados, entrenamientos o despidos.

Esto quiere decir que la utilización de este proceso es una herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no sólo aporta información sobre el comportamiento del empleado sino también sobre el funcionamiento general de la empresa.

1.1 Definición

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.(Writer William B. Jr. Y Davis Heith , 2007)

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

"evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Así mismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

1.2 Propósitos de la evaluación al desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

Entrenamiento.

Promociones.

Incentivos por el buen desempeño.

Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

Auto-perfeccionamiento del empleado.

Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

Estímulo a la mayor productividad.

Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

La utilización de una evaluación de desempeño debe ser no sólo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad el mejoramiento continuo.

En las organizaciones se debe procurar por estar en función del mejoramiento, es aquí donde la evaluación del desempeño juega un papel importante en el sentido que informa al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral de tal manera que pueda iniciar una planeación de su mejoramiento.

Según lo anterior, se podría decir que si la evaluación facilita un mejoramiento al informar al trabajador sobre sus fortalezas y debilidades puede llevar a través de este autoconocimiento a incrementar su responsabilidad laboral cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los personales, no como un requisito organizacional sino como un interés y motivación personal.

Además este proceso evaluativo suministra información valiosa a funciones de la administración de personal tales como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento y bienestar social.

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño explora las aspiraciones en materia de beneficios laborales de los empleados, este proceso es importante también en el sentido que apoya los diseños que se elaboren sobre nuevos servicios para los trabajadores y sus familias.

Por lo tanto es recomendable implementar un programa de evaluación del desempeño cuando se desee alcanzar objetivos como los citados por el autor (Toro, F. 2008)

Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas.

Fomentar el desarrollo individual del personal.

Adecuación del individuo al cargo, fundamentada en los procesos de selección, ubicación y capacitación de personal.

Promociones por medio de la adecuada interpretación de las evaluaciones que permitirá conocer la potencialidad de los trabajadores para desempeñar cargos en el ámbito superior.

Transferencias o reubicaciones, cuando por cualquier motivo se requiera transferir a un empleado de un cargo a otro, este traslado será más efectivo si se hace por su desempeño.

Promocionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo.

Potencializar el talento humano, promoviendo el entrenamiento y la auto-capacitación.

Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales.

Poder tomar decisiones en cuanto a desvinculaciones llegado el caso, ya que se hará de manera justa si se tiene en cuenta las evaluaciones periódicas realizadas anteriormente.

Lograr y mantener comportamientos adecuados, ya que se promoverá los comportamientos considerados positivos para la empresa.

Identificar las personas que están realizando tareas o desempeñando cargos para los cuales no se les ha dado entrenamiento apropiado para así evitar sanciones, pérdida de tiempo y llamadas de atención.

Cumplir las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.

Validar los procesos de selección ya que inicialmente el empleado se le exigirá el perfil adecuado para desempeñarse en el cargo.

La evaluación de desempeño por otra parte debe cumplir con la función de comprometer a los empleados que tienen personal a su cargo con el entrenamiento de sus colaboradores.

Es importante tener en cuenta que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es

necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

1.3 Beneficios de evaluar el desempeño.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en 3 facetas.

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

1.4 Problemas de la evaluación al desempeño

Se plantea que por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación, éstos van a presentar algunas dificultades por múltiples factores, los cuales impedirán una evaluación y un manejo eficiente que traerán dificultades para la empresa: entre ellas pueden considerarse los siguientes:

Para toda evaluación se requiere unos estándares o normas que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación

Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema, generándose situaciones de desventaja por los desaciertos del evaluador.

Criterios como estándares o normas de producción, capacitación de los evaluadores, etc. son requisitos necesarios para evaluar objetiva y equitativamente, los cuales en ocasiones no se tienen en cuenta.

La evaluación en el personal en ocasiones promueve en éstos una preocupación por la actividad y la concentración de funciones con indiferencia por los resultados y las metas: un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento, por lo que en los períodos evaluativos éstos se esmeran más por su

trabajo, trayendo esto una pérdida de objetividad; por lo tanto, se debe informar al empleado de los objetivos y resultados que trae consigo la evaluación del desempeño.

Otras veces se toma como base los salarios y mejoras salariales en cuanto a los méritos o esfuerzos del trabajador, por lo que los esquemas diseñados o desarrollados se desprestigian y caen rápido en desuso para juzgar los méritos que están asociados a mejoras salariales. El empleo de evaluadores "no entrenados" puede obstaculizar gravemente un programa de evaluación. Por esta razón, cada supervisor (evaluador) debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método con que se valora al empleado. Deberá dársele asistencia técnica y práctica en la conducción de entrevistas de evaluación y deben ser capacitados permanentemente, ya sea a través de cursos, participación en diseño de formatos, experiencias vividas en otras empresas, conferencias, seminarios, etc. (Chiavenato, I .2007)

1.5 Métodos utilizados en la evaluación al desempeño

Se plantea que la importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. (Werther y Davis, 2008)

La evaluación del desempeño puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, según sea el nivel de personal y de actividad que desempeñe.

Siendo uno de los objetivos principales de la evaluación proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

Escalas de puntuación:

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Los factores elegidos pueden estar relacionados con el puesto de trabajo y con las características personales. Cada uno de los factores se define para que haya mayor precisión y facilidad en la Evaluación del Desempeño del trabajador.

Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones,

interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Este método, se basa en la hipótesis bastante dudosa de que todos los grupos de empleados tienen la misma distribución de realizadores excelentes, promedio y pobres.

Método de comparación por parejas:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad

Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Evaluaciones psicológicas:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Para considerar:

En general, los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, algunos aspectos importantes por considerar son:

Resistir la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades de la gerencia; un sistema grande y rígido puede traer consistencia y uniformidad, pero no resulta práctico ni adecuado a la dinámica humana de la organización.

Permitir varios tipos de retrocontrol del individuo, sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, impone una concepción extremadamente artificial.

Enfocar los sistemas de evaluación del desempeño como sistemas abiertos y orientados al desempeño futuro.

1.6 Comisión de evaluación al desempeño

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

Ejemplo de una comisión de evaluación del desempeño.

Miembros estables permanentes

Presidente o Director

Director de Recursos Humanos

Especialista en evaluación del desempeño

Ejecutivo de organización y métodos

Miembros transitorios o provisionales

Director del área

Gerente del Departamento

Jefe de la Sección

Supervisor del evaluado

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

1.7 Procedimiento de la evaluación al desempeño

Para el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño se deben considerar los siguientes pasos, apoyado en el enfoque de gerencia del desempeño (Herra, Sergio y Rodríguez. 2009.)

Planteamiento de las Necesidades

En las organizaciones, las necesidades están determinadas no sólo por la personalidad estructural de la misma, sino también por algunos elementos internos.

Para el diseño de un sistema de evaluación de personal, se requiere diagnosticar las necesidades tanto de tipo técnico como de recurso humano de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Selección de factores a evaluar

Para llevar a cabo esta parte del sistema es necesario tener claro sobre qué tipos de factores se deben evaluar.

Entre los factores de personalidad se deben evaluar la madurez, carácter, temperamento, motivación, etc. y los relacionados con el desempeño: comportamiento, cumplimiento de reglamentos, trabajos en equipo, etc.

Procedimiento

Después de identificar los aspectos anteriores, las necesidades, los factores a evaluar, las políticas sobre la administración de personal y las características de los individuos se procede a elaborar el formato, el cual debe contener los siguientes elementos:

Identificación del evaluado.

Factores.

Determinación de los grados: Se enuncia una serie de grados de intensidad de cómo se podría presentar cada una de los factores en los diversos grupos considerados. Se eligen cuatro factores para cada grado, en tal forma que cada uno determine un grado diferente de intensidad de como el factor se pueda presentar.

Los grados se eligen con suficiente poder descriptivo y discriminativo del comportamiento.

Una vez elegidos los grados y hecha la revisión de su formulación en cuanto a claridad, poder discriminativo y consistencia, se asigna un valor a cada uno con base en la ponderación hecha a los factores. Por ejemplo para tal fin se puede elegir una base de 100 puntos y se calcula el número de puntos correspondientes en cada factor y este se distribuye proporcionalmente en grados.

Observaciones del evaluador.

Plan de mejoramiento con el colaborador o empleado.

Antes de la aplicación definitiva del formato, es recomendable realizar una prueba

En la cual se verifique su funcionalidad y comprensión. Este tipo de pruebas permiten realizar ajustes de ser necesario.

Determinación de las escalas de calificación.

Para la determinación final del desempeño se considera una escala de clasificación.
Por ejemplo:

4. sobresaliente

3. Bueno

2. Regular

1. Insatisfactorio

Recomendación para evaluadores:

Observe al evaluar la definición que se hace del factor.

Considere y escriba en el formato de respuesta el valor de la descripción que mejor se ajuste a la conducta y desempeño del empleado.

Evite las apreciaciones subjetivas hacia el empleado, las experiencias fuera del trabajo. Califique pensando en el empleado frente a su trabajo.

Si tiene duda al calificar algún factor, observe al empleado y espere hasta tener seguridad de la calificación que va a dar.

Tener razones firmes para dar una calificación, ya que en la retroalimentación a él empleado se le debe de dar oportunidad de saber que se le evaluó.

La calificación debe reflejar la realidad del desempeño del empleado. Solo así esta serviría como estímulo para el esfuerzo personal.

Es posible que al evaluar se encuentren factores que son difíciles de observar. En estos casos se debe analizar si el factor se encuentra potencialmente en la persona.

Utilice la forma guía correspondiente a lo que se va a evaluar.

Cuando termine de evaluar revise su calificación para determinar posibles errores en los que haya podido incurrir.

Instrucciones para la Calificación

Tome la forma guía que corresponde al oficio del empleado que va a calificar y lea cuidadosamente cada uno de los factores tratando de identificar los del empleado.

Prepare el formato de calificación llenando los datos del encabezamiento.

Lea la definición de los factores asegurándose de comprenderlos y adáptelos a cada caso específico. Identifique el grado que mejor describe el comportamiento y desempeño que está evaluando y marque el número correspondiente en la hoja de calificación.

Continúe en igual forma hasta terminar todos los factores.

Discutir cada factor evaluado con el empleado evaluado.

Calificar de acuerdo a la tabla.

1.8 Sistema de retroalimentación del desempeño

El sistema de retroalimentación presenta un valor importante para esta investigación, de este proceso depende en cierta parte la respuesta que se produzca en el empleado con respecto a la satisfacción.

La información que se ha obtenido por experiencias personales y por comentarios y experiencias de algunos empleados de ciertas empresas dan razón que los procesos evaluativos que se han estado llevando a cabo son simplemente cuantitativos, estadísticos, poco directos e impersonales, donde la comunicación entre el encargado de la evaluación, el cual es muchas veces el supervisor, y el empleado es mínima.

Si se habla de un crecimiento o desarrollo, tanto en el ámbito empresarial, como personal, y si lo que plantea la evaluación del desempeño es facilitar este desarrollo, será necesario un proceso personal con el empleado que implique una comunicación abierta con este para así poder detectar sus falencias y desarrollar todo su potencial. En este caso, es el sistema de retroalimentación el que puede posibilitar un adecuado resultado en el proceso evaluativo del empleado.

Se plantea que la retroalimentación es la información acerca del desempeño que le permite a un individuo identificar factores a mejorar y generar por sí mismo cambios en su desempeño. Este término según este autor se refiere a la retroalimentación como una condición necesaria, pero no suficiente para un cambio en el desempeño, es decir para que se generen cambios en el desempeño es necesario combinar la retroalimentación con el refuerzo positivo. (Aubrey C. Daniels. 2007)

Cuando se habla de evaluación de desempeño y retroalimentación se hace referencia a un aspecto muy importante para el desarrollo de estos procesos, este es la fijación de metas, siendo estas las que proporcionan una estructura a cada desempeño. A lo anterior refiere lo siguiente: "La evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso que han alcanzado con respecto a las metas fijadas. Cuando un gerente fija metas, evalúa el desempeño y da retroalimentación, está proporcionándoles a sus empleados una estructura, la cual. Tiene relación con el incremento de la productividad". (Michael Nash, 2007)

Cuando en la investigación se hace referencia a un plan de mejoramiento, este concepto está directamente relacionado con un proceso de fijación de metas complementado con la retroalimentación.

La evaluación de desempeño permite revisar qué metas están relacionadas con su desempeño se han cumplido y qué metas se debe fijar el empleado para mejorar este.

Se plantea que el proceso de fijar metas y ofrecer retroalimentación es más benéfico para los empleados menos buenos que para aquellos que tenían un buen desempeño y que el estado de ánimo de los empleados mejora cuando se da retroalimentación y se fijan metas.

Es posible que el proceso de fijación de metas mejore el desempeño, en el sentido que la persona dirige sus esfuerzos sobre metas concretas.

La motivación al logro es un aspecto que interviene en el proceso de fijación de metas, ya que como lo expresó “cuanto mayor sea la necesidad de alcanzar el éxito mejor serán los resultados de este proceso, a su vez las personas con una alta necesidad de logro piensan que las empresas están constituidas por individuos con unidad de pensamiento y con una gran necesidad al logro”. (Nash 2005),

Con la evaluación del desempeño, la retroalimentación y la fijación de metas se pretende mejorar la calidad de desempeño del empleado, pero como ya se había mencionado este cambio se produce más eficazmente cuando el proceso se asocia con el refuerzo positivo, es decir, si el refuerzo positivo se asocia con mejoramientos en el desempeño es posible que la retroalimentación adopte características de un refuerzo condicionado.

Importancia de la retroalimentación

La información que reciba el empleado o devolución de la información, acerca de su desempeño se puede utilizar como reforzadora para maximizar el potencial motivacional.

Los seres humanos tienen un deseo natural de saber cómo van progresando para

Lograr metas. A través de la comunicación en el desempeño, la retroalimentación permite satisfacer este deseo, ya que es un proceso en el cual se brinda información acerca del desempeño, en donde la persona puede identificar cuáles son sus fallas y la manera de él mismo cambiarlas, orientando este proceso hacia el auto crecimiento; a su vez, también permite identificar sus fortalezas para que las potencialice en beneficio de su desempeño.

Con la retroalimentación se posibilita que el empleado perciba la evaluación como un medio de aprendizaje que lo llevará al auto crecimiento y no como un medio aversivo que desprestigie su labor dentro de la organización.

Identificar la posición del interesado con respecto a una meta u objetivos.

Señalar qué es lo que se obliga a mejorar.

A los empleados les interesa saber cómo está su relación con la empresa, si su trabajo es valorado y tenido en cuenta, qué tan cerca o lejos están de sus objetivos y metas fijadas: sin ésta el empleado tendrá dudas acerca de si su comportamiento es el adecuado o no y la manera de cómo mejorarlos.

Características de la retroalimentación eficaz

Como lo plantea Daniel's en el proceso de retroalimentación intervienen una gran cantidad de factores que influyen para aumentar o disminuir su eficacia:

Información específica acerca del desempeño: La información debe referirse a comportamientos y resultados diferenciados, tanto positivos como negativos, y referentes a las dimensiones que deben caracterizar ese comportamiento o resultado.

Inmediata o frecuente: Le permite a la persona hacer los ajustes a su desempeño antes de que se desvíe demasiado del nivel adecuado. Cuanto más pronto mejor y es mucho más útil.

Acercas del desempeño que controla la persona: El desempeño debe ser algo que los empleados puedan hacer por sí mismos.

Auto-monitoreada o por lo menos gratificada por el ejecutante: Se basa en la responsabilidad directa del jefe inmediato y de su importancia y necesidad para dar retroalimentación y refuerzo, son las funciones más importantes de un líder (Jefe inmediato).

1.9 Efectos de la evaluación sobre la productividad y desempeño individual.

Productividad Organizacional.

Al analizar la productividad de las personas y de la Empresa se encuentran implícitos dos aspectos valorativos. Uno de carácter cualitativo que permite juzgar como bueno, apropiado, conveniente, inconveniente, satisfactorio o insatisfactorio un nivel dado de productividad. En este se espera encontrar amplias diferencias individuales de valoración en la productividad. El otro aspecto es de carácter cuantitativo y se relaciona con los valores numéricos asignados a diferentes niveles de productividad. Es de carácter más objetivo aunque siempre está atado a cierta subjetividad que interpreta el resultado numérico. La productividad trae consigo un conjunto de condiciones que protegen la integridad de las personas en el trabajo y les proveen los elementos indispensables para su desarrollo, seguridad y salud, su funcionamiento armónico y niveles apropiados de satisfacción

La productividad debe tener dos dimensiones: dirección y magnitud. La dirección indicará si entre el período base (anterior) y el período presente ha ocurrido aumento, disminución o ningún cambio. La magnitud mostrará el tamaño del cambio.

Un índice de productividad permite apreciar si se han logrado resultados previstos para un período dado dentro de un plan, mostrando también la eficiencia con que se han logrado esos resultados.

Se sugiere tres modelos de intervención para mejorar la productividad: a) Manteniendo a un mismo nivel el producto o resultados obtenidos, pero simultáneamente reduciendo el consumo de recursos, b). Manteniendo en un mismo nivel el consumo o empleo de recursos pero incrementando la cantidad de los resultados, c). Aumentando la cantidad de productos y al mismo tiempo reduciendo el empleo de recursos. (Buin, 2008),

Factores que afectan la productividad

Métodos y equipos. La eficiencia de su diseño y empleo, el uso oportuno y apropiado, el mantenimiento y ajuste periódicos pueden ser garantía de productividad. Las Empresas que compiten por posición en el mercado con métodos y equipos inadecuados presentan una eficiencia inferior a la de sus competidores, su efectividad y productividad puede ser más baja comparativamente.

La utilización de la capacidad instalada. Es frecuente encontrar equipos e instalaciones subutilizados. A veces se requiere recursividad e imaginación para hacer uso intensivo de equipos e instalaciones cuyo subempleo constituye el lucro cesante e improductividad.

Los niveles de rendimiento del personal: No basta contar con tecnología moderna o con recursos económicos o financieros en abundancia si las personas involucradas no son estimuladas e inducidas apropiadamente para desempeñar las actividades, si no es escogida y ubicada con acierto y si no es dirigida apropiadamente.

Toro menciona siete criterios no considerados por Buin.

La Gestión Gerencial: La calidad de los esfuerzos de los mandos de todos los niveles para planear, organizar, dirigir, integrar y controlar tanto los asuntos técnicos y operativos como los financieros, contables, de mercadeo, compras, ventas, producción, manejo de información y principalmente de administración de los asuntos del personal.

La estructura organizacional: Si la estructura es una estrategia aceptada se constituye en recurso eficiente para la productividad, de lo contrario la dificulta en proporción a su grado de inadecuación.

Las comunicaciones: Su calidad, precisión, oportunidad, grado de formalidad y penetración a todos los niveles funcionales de la Empresa es garantía de eficiencia y efectividad

El clima de trabajo: Es un ambiente de seguridad, confianza y buena disposición, que surge entre las personas de una Empresa, como resultado de la presencia de condiciones: claridad con que todos los aspectos de la Empresa son presentados al personal, el apoyo que se le proporciona, la confianza que se experimenta hacia la dirección, la cooperación, la calidad de la tarea, la autonomía y otras condiciones de esta naturaleza.

Los insumos y materias primas: En países en desarrollo como Colombia, en los que la calidad de los productos no es una consigna general y unánime, puede ocurrir que las materias primas requeridas para un proceso sean adquiridas con el criterio del más bajo costo y su calidad puede ser inadecuada.

Las relaciones obrero- patronales: Determinan en buena medida el clima organizacional, la satisfacción del personal y estos a su vez son responsables del ausentismo, la rotación, quejas y reclamos y por tanto de las tensiones existentes en las relaciones obrero- patronales. Se genera de este modo una especie de círculo vicioso para bien o mal que tiende a perpetuarse.

Efectividad personal.

Es la obtención real de los resultados que se ha propuesto una persona. En la perspectiva de la Empresa y de la gerencia se trata del logro efectivo de las metas o resultados que se le han asignado a un trabajador.

"Los resultados que interesan a la empresa pueden no ser de interés del individuo. Lo que interesa al individuo no es necesariamente del interés de la organización. Los conceptos de efectividad y productividad personal se aplican entonces diferencialmente. En el caso de las metas, como de los propósitos individuales y de los resultados asignados de la empresa puede hablarse de efectividad. Existiendo entonces una efectividad personal de interés privado y subjetivo, en la que pueden encontrarse resultados favorables y desfavorables. Mayor será la efectividad personal en la medida que los resultados desfavorables sean pocos, irrelevantes o que no existan y se obtengan, por el contrario mas resultados de interés personal o más significativos e importantes. De acuerdo con esto podrán existir diferentes grados de efectividad personal subjetiva, las personas podrán ser diferentes entre sí en efectividad y una misma persona podrá mostrar una efectividad personal diferente en momentos distintos en los que enfrenta situaciones semejantes" (Toro, F. 2007)

El análisis de la efectividad personal puede ser revelador de conflictos, metas, incompatibilidades o diferencias personales susceptibles de tratarse con acciones educativas, motivacionales o con procedimientos administrativos de impacto sobre la efectividad.

Eficiencia personal.

Se refiere a la cantidad, calidad, frecuencia, costo, continuidad o cobertura de los recursos o medios empleados por la persona para lograr un resultado particular.

El mismo resultado puede lograrse con mayor o menor eficiencia, en este sentido se encuentra importantes diferencias individuales. La eficiencia se refiere al modo como se haga uso de los recursos para lograr resultados.

Los recursos o medios con los que puede contar una persona para lograr lo que se propone son los siguientes:

Recursos físicos: Entre estos se pueden contar: Información, Herramientas, Equipos, dinero, espacio y tiempo. Su empleo económico, oportuno y proporcionado al resultado es indicador de eficiencia.

Recursos sociales: Son los que están a disposición de la persona, como el jefe, compañeros, posición jerárquica, atribuciones sociales u organizacionales, que pueden favorecer el logro de objetivos.

Recursos Psicológicos: Engloban todas las facilidades y atributos personales que pueden ponerse en juego y al servicio de un resultado particular como las habilidades y destrezas, los conocimientos, la experiencia, los intereses, el poder personal de influencia en relación con otros relevantes para el propósito, la imaginación, recursividad, esfuerzo y resistencia aplicados a la tarea.

Otros criterios son:

Cantidad: Se refiere al número de los recursos utilizados. Tanto el empleo excesivo como disminuido de los recursos muestran ineficiencia. Debe existir una cantidad óptima de aplicación de un recurso físico, social o psicológico, o de un conjunto de ellos.

Calidad: Se hará uso ineficiente de un recurso cuando aporta poco o nada a la obtención del resultado previsto. Será de mejor calidad el recurso que más contribuya a la calidad del resultado.

Frecuencia: La cantidad de veces que se realice una acción o se emplee un recurso debe ser apropiada al resultado por obtener, en cuyo caso la frecuencia de la acción o del uso se considera eficiente.

Costo: Hace referencia al valor económico o a la magnitud del esfuerzo físico o psicológico que se debe asumir para lograr el resultado. Un valor o un esfuerzo por encima de lo necesario constituyen desperdicio o ineficiencia.

Cobertura: Se refiere a la utilización de todos los recursos necesarios o a la ejecución de todas las acciones requeridas para obtener el resultado previsto.

Cuando el resultado al cual se aplican los recursos con eficiencia es independiente del trabajo y de la ocupación puede hablarse de eficiencia personal. Si se trata de la aplicación óptima de recursos para lograr resultados laborales, entonces se puede hablar de eficiencia ocupacional.

Se plantea que un sistema de evaluación puede afectar la eficiencia del personal positivamente cuando concurren varias circunstancias:

La medición es objetiva, concreta y con criterios que son comprendidos y aceptados tanto por el administrador del sistema como por los evaluados.

La medición es permanente y no esporádica. Se efectúa en los períodos de baja demanda de trabajo, pero principalmente en los de mayor presión y exigencia.

La persona evaluada obtiene retroalimentación inmediata sobre el resultado de la evaluación y este resultado le permite identificar fallas y corregirlas o le proporciona estímulos por los aciertos que detecta.

En caso de fallas identificadas se tendrá en cuenta si el agente causal responsable es el conocimiento, la habilidad o la motivación y se prescribirá el tratamiento adecuado.

Productividad individual

La productividad individual es uno de los determinantes de la productividad Organizacional. La productividad individual es la proporción existente entre los resultados obtenidos, el Desempeño y los recursos consumidos. Consiste en el logro cabal de un resultado a partir de la aplicación del Desempeño particular a la utilización y transformación de recursos e insumos necesarios. Este concepto contempla la presencia y relación de tres elementos: El producto o resultado, el Desempeño y el insumo o recurso.

Cuando el Desempeño (acción humana) es apropiado, están presentes los recursos necesarios y se producen los resultados esperados puede hablarse de productividad. El Desempeño sería la parte humana aplicada a la transformación y uso de los recursos e insumos, no se puede alcanzar un nivel de productividad si se retira el Desempeño humano, pues sólo quedarían los insumos pero sin ninguna relación, ya que esta es dada por el agente dinámico, transformador e intencional denominado Desempeño.

La productividad individual es importante porque constantemente en todos los campos de interacción el hombre busca, espera o desea ser productivo, efectivo y eficiente. Cuando se comprenden y aprovechan administrativamente los elementos de la productividad personal se está en condiciones para mejorar las actuaciones individuales en cualquier ámbito de desenvolvimiento humano.

La relación entre el Desempeño de las personas y los resultados organizacionales está afectada directamente por la presencia, ausencia y calidad con que se hallen presentes los recursos necesarios para la productividad y las acciones correctivas deben aplicarse a cualquiera de los determinantes del Desempeño que se encuentre en deficiencia.

CAPITULO II

2. TEORIA DE LAS COMPETENCIAS

2.1 Antecedentes del concepto

La necesidad que genera el surgimiento del concepto "competencia" en realidad es tan antigua como la más antigua de las organizaciones y se puede resumir en una pregunta básica: ¿Cuáles son las características que debe tener el personal de una empresa para sostener el éxito de la misma? . Las competencias surgen de la consideración de cuál es el negocio de una empresa y de cuáles son los atributos de su cultura. Desde este punto de vista, es necesario plantearse cuales son las características del personal (ese conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que actuaran como factores clave del éxito. Además de identificadas, las competencias deben de ser definidas de tal modo que todas las personas de la organización comprendan que significan exactamente conceptos como "orientación al cliente", flexibilidad" o "innovación".

En 1973 el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era este un problema de permanente preocupación, fue entonces cuando se le encomendó al Psicólogo Investigador David Mc Pherland , profesor de Harvard muy reconocido en ese momento como un experto en motivación. Dicho estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrán predecir el éxito de su desempeño laboral, tomando como variable fundamental: el desempeño. Los resultados presentados por este investigador, revelaron aspectos importantes tales como: Para que los seres humanos realicen las funciones adecuadamente en el puesto de trabajo, depende de sus características propias, de sus competencias, de los conocimientos y de sus habilidades" y "las pruebas psicológicas de aptitud, que miden solo la capacidad académica o conocimientos, no constituyen indicadores confiables del desempeño laboral o éxito en la vida". Se empieza, de esta forma a hablar de las competencias como indicador del desempeño, desarrollando la teoría y las practicas relativas a las competencias, extendiendo el uso de este término principalmente al ámbito laboral y empresarial para la selección del personal, procesos de evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de carrera.

Por otro lado autores tales como Klemp, Boyatzais y Spencer, complementaron la innovadora labor de MacCIelland, al generar metodología y criterios específicos de éxito para individuos en diversos cargos o puestos de trabajo.

El concepto de Gestión por Competencias emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, especialmente en aquellos que venían arrastrando mayores problemas "para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de mano de obra"

Por otra parte desde 1981 Inglaterra, empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Crítica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

2.2 Competencias y definición

El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973), para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis (1982) hizo un estudio de las competencias directivas en el que preguntaban a un colectivo de directivos cuales eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo, las competencias no están aun claramente definidas en este estudio y abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

Definición

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar únicamente aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto. Siguiendo esta disminución, conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales. Ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión. Sin embargo el termino competencia se usa correctamente solo cuando designa comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

Desde el siglo XV el verbo "competir" significo "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo. En el contexto actual, COMPETENCIAS, se define como: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación". (LEVY-LEBOYER.2005)

Por tanto una definición correcta del término competencia seria, aquel comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a

La práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.
Saber Hacer:

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones,...), etc.

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual modo, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientaciones como la del Aprendizaje Social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

Saber Estar:

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer Hacer:

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres,

beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con:

Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,...) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales. Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar. Queda pendiente, no obstante, comprobar cómo interactúan entre sí, tarea que requiere un importante esfuerzo de investigación en el futuro más inmediato.

Cada competencia se define o se torna operativa, mediante una serie de descriptores que intentan detallar comportamientos observables, reduciendo de este modo el nivel de subjetividad o libre interpretación que ante la lectura o análisis de una misma competencia dos o más personas puedan desarrollar.

Tipos de Competencias

Hay dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas. Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado.

Competencias técnicas:

Suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o manejo de computadores, en este caso, dominio del inglés o manejo de computadores serian competencias técnicas para esos puestos. Por ahora no ahondaremos más en ellas pues son muy específicas de cada puesto.

Competencias directivas:

Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir de análisis de la función directiva.

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, puesto que entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro.

Por lo tanto la función directiva incluye además de una dimensión estratégica, otra dimensión intrategica, esta última se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa, mientras que la estrategia se mide por la eficacia de sus resultados económicos, la intrategica se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa.

Mientras que la estrategia se mide por la eficacia de los resultados económicos, la intrategica se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados de la empresa.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos, y las competencias intrategicas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza en la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, habría que añadir las llamadas competencias de eficacia personal.

Las competencias de eficacia personal, son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Estas competencias miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intrategicas y deben considerarse también como competencias directivas.

Cada empresa debe decidir las competencias que necesita desarrollar en sus directivos, para lograr sus fines específicos. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural.

Competencias estratégicas:

Es el grupo de competencias que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo, para este grupo se proponen, competencias básicas tales como:

Visión de negocio

Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Resolución de problemas

Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Gestión de recursos

Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Orientación al cliente Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

Red de relaciones afectivas

Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Negociación

Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Competencias intrategicas

Es el grupo de competencias directivas a que se refiere a la capacidad intrategica de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo) y a su relación con el entorno, tales como:

Comunicación

Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Organización

Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

Empatía Escucha tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

Delegación

Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

Coaching

Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Trabajo en equipo

Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Competencias de eficacia personal

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas. Propondremos una lista de cuatro competencias básicas cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias.

Proactividad

Iniciativa: Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

Creatividad: genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan

Autonomía personal: toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

Autogobierno

Disciplina: hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

Concentración: mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.

Autocontrol: controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

Gestión personal

Gestión del tiempo: Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto

Gestión del estrés: mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Gestión del riesgo: toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre

Desarrollo Personal

Autocrítica: evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda.

Autoconocimiento: conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

Cambio personal: Cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

Desde otro punto de vista se han clasificado las Competencias como; Primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y Secundarias, cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo, en la capacidad de negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

2.3 Aportes del modelo

Este modelo, se adopta recientemente para sustituir al tradicional modelo basado en rasgos de personalidad. La diferencia entre ambos modelos consiste en:

Modelo de Rasgos de Personalidad

Planteamiento básico: Se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Sus principales inconvenientes son:

Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conductas que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía.

En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo).

Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente test) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal.

Puesto que en la Gestión de Recursos Humanos ocupa un lugar destacado el predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una nueva alternativa.

Modelo de Competencias

Planteamiento básico. Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias:

Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Otros aportes del modelo de competencias son:

-Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.

-Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.

2.4 Ventajas del modelo

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

Facilita la alineación de la gestión de recursos humanos a través de las competencias.

La administración del desempeño se vuelve la herramienta central en la gestión de recursos humanos.

Se genera una integración sistémica entre el qué y el cómo de la empresa.

La perspectiva temporal en la administración del desempeño toma multinivel y más grupal.

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.

El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.

2.5 Gestión estratégica por competencias

Es muy claro que las reglas de juego que prevalecen en un ambiente competitivo empresarial están regidas por la obtención de altos beneficios, es así, como en este momento las empresas o productos cuya participación en el mercado sea escasa, deben ser objeto de un replanteamiento estratégico para mejorar su posición competitiva o en caso contrario reubicar sus recursos en otra actividad.

De aquí, que la Gestión por Competencias se convierte en una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, a través de ella se impulsan a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas; garantizándose el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

En este sentido, diversos autores, como (Hamel y Prahalad) destacaron los aportes de la dirección estratégica, estos autores a través de la evolución de sus estudios, culminaron con el concepto de competencias esenciales o habilidades distintivas que surgían de dos fuentes complementarias conformadas por los recursos y las capacidades.

Los recursos, pueden ser tangibles o intangibles y engloban los medios físicos, financieros, humanos, tecnológicos, y organizacionales de la compañía, pero que para ser fuente de una habilidad distintiva, deben ser únicos, valiosos y estar apoyados por las capacidades de la compañía para coordinar esos recursos y destinarlos al uso productivo.

Pero las capacidades, que resultan de la interacción, cooperación y toma de decisión dentro de la organización, pueden ser fuente de habilidades distintivas coordinando recursos comunes que pueden no ser ni únicos ni valiosos, pero que crean las fortalezas en la empresa que la hacen lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción del cliente; estos factores son generadores de ventajas competitivas.

(Prahalad y Hamel), señalaron que el desarrollo de las habilidades para impulsar competencias distintivas o esenciales, era el camino que se debía andar para alcanzar el éxito. Entendían que la generación de ventajas competitivas sostenibles y ampliables en el mediano o largo plazo debían fundamentarse no tanto en la búsqueda de sectores, empresas, productos con oportunidades

especiales, sino en el aprendizaje continuo capaz de crear esas competencias distintivas o habilidades impulsoras reales de las ventajas competitivas, centradas en los conocimientos y capacidades que son necesarios para desarrollarlos y posicionarse de una manera efectiva en el mercado.

Se señala que el concepto de competitividad no es más que el reflejo de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores. Pero puntualizan, que esa capacidad de competir viene determinada por la existencia de competencias básicas distintivas, que permiten a la empresa en unas condiciones de riesgo controladas, explotar las oportunidades y superar las amenazas que surgen a lo interno y externo de la organización. Y que mientras más específicas y difíciles de imitar, más asegurado tendrá el éxito y su posicionamiento, aunque para que eso se produzca, la empresa deberá desarrollar una estrategia de valorización de sus básicas distintivas a través de un aprendizaje con competencias básicas distintivas a través de un aprendizaje continuo, enmarcado dentro de las pautas previamente fijadas en su visión, misión y filosofía empresarial; ya que ese proceso de adiestramiento continuo exige el compromiso, la motivación y la participación de todas las personas involucradas en el proyecto empresarial.

En esa idea, al igual que Hamlet y Prahalat Eduardo Bueno y Patricio Morcillo coinciden señalando que el nivel de competitividad de una empresa depende de la consistencia de las ventajas competitivas dominadas por la empresa y de las habilidades distintivas no solo para generarlas sino además para protegerlas, potenciarlas y regenerarlas.

Por ello estos autores plantean, que será conveniente que el proyecto empresarial se fundamente en un modelo de mejora continua de la competitividad que gravite alrededor de un pilar de competencias básicas distintivas.

En este modelo denominado de competitividad integral, están presentes tres conjuntos de elementos o competencias básicas distintivas que deben de interactuar adecuadamente y que son de carácter tecnológico, personal y organizativo; en él se trata de resaltar que no hay buenas tecnologías sin personas con las capacidades de sacarles provecho; al igual que no se puede disponer de personas competentes sin diseños organizativos que contemplen el desarrollo de un sistema cultural y político que incentiven las capacidades, aptitudes, actitudes, motivaciones de las personas que componen la empresa.

El modelo de Bueno y Morcillo marca una diferencia, no por el planteamiento de definición de competencias esenciales a través de los efectos que ellas generan en la empresa sino también por la naturaleza de las competencias que van a conformar las de carácter esencial.

Bajo este modelo de dirección estratégica por competencias se hace necesario que la empresa defina desde el primer momento, lo que quiere ser y hacer en el futuro.

Lo que quiere ser, está determinado por la visión, misión, filosofía y el plan estratégico para conseguirlo que, como plantean en su trabajo, debe de servir de encuentro entre las personas que participan en él.

Lo que hace la empresa está profundamente relacionado con los recursos tangibles e intangibles, incluyendo en estos los conocimientos que en alguna forma conforman su capital intelectual y que son producto de su proceso de aprendizaje.

Y lo que es capaz de ser y hacer, es según ellos el reflejo de la calidad de sus capacidades, y fruto de sus habilidades, experiencias, creatividad, destrezas y motivaciones.

Sin entrar en un análisis muy detallado de las tres competencias básicas distintivas, podemos señalar como los aspectos más relevantes de ellas que:

Las competencias tecnológicas tiene una doble dimensión ya que deben ser transmisibles, y combinatorias; Además, deben estar soportadas sobre tres pilares que se constituyen en las actitudes, aptitudes y capacidades.

2.6 Proceso de implementación de una gestión basada en competencias

Sin pretender sugerir un derrotero único, y respetando el proceso propio de cada organización, la implementación de una gestión basada en Competencias obedece a un proceso que debe incluir las siguientes fases:

Conformación del Equipo "Panel de Expertos":

Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por Competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente está conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización.

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Gestión Humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

Identificar el Plan Estratégico del Negocio:

Si partimos de que este direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así

identificar en estas los factores críticos de éxito acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuales deberán ser las características organizacionales y más específicamente como deberá ser el personal que labora en esta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

Identificar la Misión del Área o Grupo a Estudiar:

Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y la visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una "parte" de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la "Macro Visión Organizacional", de este análisis desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones. A modo de ejemplo podríamos citar la misión del área de mercadeo es diferente a la misión del área de producción, pero ambas, entre otras, harán lo posible el logro de los retos de la organización.

Es este punto el que se toma como tercer paso en la implementación de una gestión por competencias, pues es en cada área donde se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico del negocio. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

Identificar las Competencias requeridas en el Grupo Estudiado:

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que "deberían" tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es un ejercicio descriptivo y de análisis, del perfil de competencias que requiere el puesto, por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias que diferenciaron, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño "normal": En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definidas a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

Verificación de Desempeños Exitosos:

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos' en diferentes áreas de las organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar

las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Se recomienda tomar una muestra representativa del grupo estudiado para determinar cómo valida una competencia para un oficio. En definitiva se trata de descubrir esos comportamientos y actitudes, que hacen exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. Se recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

Estandarización de las Competencias:

La etapa anterior ha permitido confirmar o negar las competencias que en el caso de identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado. Se han considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada (las que debe tener la persona al ingresar a la organización) y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir, se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

El proceso completo de Estandarización de Competencias incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (del área) específicas de grupo y de rol. Este es un proceso que puede demorar varios años dependiendo obviamente del tamaño de la organización.

Teniendo en cuenta la teoría sobre evaluación del desempeño y el modelo de gestión por competencias, revisado hasta ahora, se verá a continuación una propuesta que respeta, los aspectos fundamentales de la metodología para la evaluación de desempeño e incluye los aportes que nos ofrece la nueva teoría de las competencias.

CAPÍTULO III

3. PROGRAMA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

3.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

3.1.1 General

Asegurar la eficiencia y productividad del Talento Humano orientada al logro de resultados individuales y colectivos frente a su rol dentro de la organización.

3.1.2 Específicos

Brindar a los responsables del proceso de evaluación de desempeño en cada dependencia o compañía un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva la calificación de sus colaboradores.

Identificar brechas individuales y de equipo a partir de una Evaluación del Desempeño

Desarrollar planes de acción dirigidos al cierre de brechas identificadas

Lograr un espacio de retroalimentación formal acerca del desempeño del personal Administrativo y Operativo

Facilitar herramientas orientadas al aseguramiento del éxito individual y colectivo del personal del negocio

Asegurar un plan de capacitación coherente con las necesidades de la compañía

Generar información que apoye de una forma objetiva los programas a desarrollar, inherentes al área de Recursos Humanos

Evaluar algunos datos sobre debilidades y fortalezas de la organización que apoyen los programas de mejoramiento.

MARCO METODOLOGICO

Proceso de evaluación al desempeño

La determinación de las etapas para la evaluación del desempeño nos sirve como guía para conocer en qué y de qué manera debemos intervenir en este proceso el mismo que se compone de las siguientes etapas:

✓ Fijación de metas

Al inicio del período de evaluación, el ocupante del puesto discute la descripción de su puesto con su superior y ambos se ponen de acuerdo sobre el contenido de trabajo, definen las responsabilidades del puesto y los compromisos de tareas y de desarrollo a alcanzar durante el período en orden de prioridad. Una vez negociadas y establecidas, las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos a alcanzar durante ese período se determinan el plazo, las condiciones, los criterios de medición y las fechas de revisión del avance de los mismos, verificando su apego a los objetivos señalados.

Es la etapa decisiva para asegurar el éxito de los resultados finales. En esta fase, el evaluador conjuntamente con el evaluado determinan las metas a perseguirse para el logro de los propósitos de Juliecom S.A. y el propio desarrollo personal y profesional del evaluado.

Descripción de proceso de evaluación al desempeño del personal operativo

Descripción de Funciones

1. Recibir, acomodar, atender y asegurarse de la satisfacción del cliente
2. Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante
3. Cuidar de la seguridad de alimentos
4. Cuidar de la presentación e higiene personal
5. Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y Equipos
6. Apoyar en la administración de existencias y control de consumo de productos
7. Cuidar el área de trabajo, planificar y organizar el propio trabajo
8. Operar equipos y maquinarias
9. Preparar, diseñar, montar, y presentar platos diversos
10. Apoyar a sus jefes en todas las actividades del restaurante
11. Realizar sus tareas con dedicación, responsabilidad y buena voluntad

PERFIL DE COMPETENCIAS

Nivel 4: Sobresaliente

Nivel 3: Bueno

Nivel 2: Regular

Nivel 1: Insatisfactorio

Competencia: Capacidad para aprender

Nivel Requerido: 4

Descripción Aplica a situaciones los conocimientos adquiridos, reconoce Nueva información y la introduce a su ámbito de trabajo y a su equipo de modo para mejoras en el negocio

Competencia: Dinamismo – Energía

Nivel Requerido: 4

Descripción Conserva e Incrementa su grado de desempeño, eficiencia y actitud positiva ante cambios inesperados ya sea si se le exige mayor esfuerzo en su labor o en lazos ya establecidos.

Competencia: Iniciativa

Nivel Requerido: 4

Descripción Consigue que su desempeño de la jornada diaria sea eficiente y acertado evitando demoras, solucionando problemas.

Competencia: Productividad

Nivel Requerido: 4

Descripción Realiza su trabajo con un nivel de exigencia mayor tratando de exceder las metas establecidas y mejorar es su calidad de trabajo.

Competencia: Responsabilidad

Nivel Requerido: 4

Descripción La actitud en el cumplimiento de las tareas demuestra dedicación, compromiso, buena distribución de tiempo al cumplirlas, así como Desarrollarlas efectivamente para mejoras de resultados.

Este período puede variar según el tipo, tamaño y razón de ser de la empresa.

El tiempo determinado por la unidad de Gestión del Talento Humano puede ser trimestral, semestral o anual.

Elección del método

La unidad de Gestión del Talento Humano tiene la responsabilidad de elegir el método a ser utilizado para las respectivas evaluaciones del desempeño del personal de la organización, tomando en cuenta todas las necesidades y expectativas para lograr el éxito de la empresa, en este caso de utilizó el método de Escala Gráfica.

Método de Escala Gráfica: Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Características:

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

Ventajas:

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas:

No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.

Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Capacitación del evaluador

El evaluador debe ser capacitado en el método a ser utilizado para la evaluación del desempeño del personal, tiene que estar enterado de los objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar dentro de la organización. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio entre el evaluador y la gerencia.

Puesta a punto del sistema

Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

Entrevista de evaluación

Al finalizar el período establecido para las evaluaciones del desempeño se deberá realizar una entrevista entre jefe inmediato y colaborador para revisar de manera conjunta los resultados obtenidos y proceder a hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de tareas y de desarrollo (anualmente, semestralmente, o trimestralmente).

Evaluación global del desempeño

Es el resultado de sintetizar (anualmente, semestralmente, o trimestralmente), la evaluación de objetivos de trabajo, la evaluación de compromisos de desarrollo y la evaluación del seguimiento de objetivos. Tomando como base los resultados de los diversos programas establecidos en el Plan de Desarrollo.

Planes de desarrollo

Finalmente, se establecen, conjuntamente los planes de desarrollo en base a los puntos fuertes y débiles detectados en la evaluación del desempeño a los evaluados.

Para JULIECOM S.A. proponemos la siguiente normatividad para la aplicación del subsistema de Evaluación del Desempeño.

❖ POLÍTICAS

1. Se evaluará semestralmente el Desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa.
2. Los jefes departamentales, serán responsables de medir el desempeño de los trabajadores bajo su dependencia, en coordinación con el departamento de Talento Humano.
3. Todo trabajador tiene derecho a recibir retroalimentación sobre su desempeño antes, durante y después del proceso de evaluación.
4. Cada jefe hará un seguimiento permanente del desempeño de los subalternos y registrará los hechos más importantes tanto positivos como negativos.

❖ NORMAS

1. El empleado que obtuviere una puntuación deficiente durante el proceso, deberá someterse a seguimiento trimestral durante un semestre efectuado por su jefe inmediato con el objetivo de mejorar su nivel de rendimiento en la empresa.
2. Todo empleado que obtenga una puntuación de 3 es decir superior al promedio, podrá ser considerado para futuros traslados o para la obtención de premios dentro del cuadro anual de trabajo de JULIECOM S.A.
3. El proceso de Evaluación al personal no debe ser considerado como una herramienta coercitiva, sino de apoyo y desarrollo para el empleado.

El departamento de Talento Humano deberá elaborar los planes de desarrollo individual, con el apoyo de cada jefatura quienes velarán por su ejecución y cumplimiento.

Cada 2 meses el jefe inmediato se reunirá con los empleados individualmente y les informará de sus debilidades y fortalezas dentro de la evaluación del desempeño, guiándoles para desaparecer las debilidades y engrandecer las fortalezas.

Semestralmente calificará a los subalternos en cada uno de los factores y se reunirá con cada uno de ellos para explicar los motivos de su apreciación.

4. El gerente general de JULIECOM S.A. otorgará un premio, el mismo que será un Bono por rendimiento y calidad de servicio dentro de la organización, el mismo que será entregado después de concluir las evaluaciones trimestrales y de emitido los resultados de las calificaciones alcanzados por los empleados de JULIECOM S.A., en caso de no mantener los mencionados promedios, se optará por retirar el mencionado premio.

OBJETIVO

Reglamentar la administración del sistema de Evaluación por Desempeño promoviendo el crecimiento y la efectiva participación de todos los miembros de JULIECOM S.A., teniendo en cuenta tanto los objetivos empresariales como individuales.

1. El departamento de Talento Humano establecerá anualmente un cronograma de evaluaciones para cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.
2. Se reunirá con jefes de áreas y hará una breve exposición acerca del formato y forma de aplicación.

3. Al principio de cada semestre, el jefe inmediato y sus subalternos tendrán una reunión para acordar los objetivos y metas a cumplir en el período dentro del sistema de evaluación del desempeño para JULIECOM S.A.
4. Revisará uno a uno los factores de la evaluación y asignará la calificación pertinente explicando al evaluado simultáneamente los motivos de dicha puntuación, con el objetivo de que exista retroalimentación e interacción permanentemente durante el proceso.
5. Una vez concluida la evaluación del desempeño a las diferentes áreas de la organización, el responsable de este proceso entregará el documento a la unidad de Talento Humano de JULIECOM S.A.
6. La unidad de Talento Humano de JULIECOM S.A. se encargará de promediar las puntuaciones y determinará si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o si se han detectado posibles necesidades de capacitación.
7. Al finalizar todo el ciclo de evaluación anual, la unidad de Talento Humano de JULIECOM S.A., establecerá un plan de incentivos, mejoramiento y desarrollo individual cuya ejecución y cumplimiento será apoyado por cada jefatura.
8. Para concluir con el proceso, se archivará toda la documentación correspondiente en el expediente de cada evaluado.

Procedimiento establecido para evaluación del desempeño del personal Operativo

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Información sobre el número de personas que van a ser evaluadas, fechas de ingreso y/o promoción, tipo de evaluación: prueba semestral o anual.	SUSANA CAICEDO ASISTENTE DE NOMINA
2	Entrenamiento a los evaluadores. Contenido del entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Aclaración del propósito o importancia del programa. • Como evitar errores de calificación. • Mejorar las destrezas de observación. • Como dar retroalimentación. • Como elaborar planes de desarrollo. • Como realizar seguimiento. 	ASISTENTE DE RRHH PAUL CARRANCO
3	Entregar a los gerentes o jefes inmediatos, los respectivos formatos de evaluación para su desarrollo.	PAUL CARRANCO ASISTENTE DE RRHH
4	Coordinar y realizar una reunión para analizar los resultados de la evaluación del desempeño, entre el gerente o jefe inmediato, persona que desempeña el cargo, y el encargado del manejo del recurso humano de la empresa.	GERENTE GENERAL Y ASISTENTE DE RRHH
5	Establecer los compromisos de manejar por cada una de las partes.	GERENTE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
6	Revisión de las evaluaciones por parte de Gerencia General.	GERENTE GENERAL
7	Archivar las evaluaciones realizadas en la carpeta individual.	PAUL CARRANCO ASISTENTE DE RRHH

Formato de entrevista para evaluar al personal operativo

FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS
Nombre de la Empresa:
Apellidos y Nombres del Evaluado:
Cargo Actual:
Nombre y Cargo del Evaluador:

Recomendaciones:

- Considere el último año de gestión
- Determine las evidencias de cumplimiento de las competencias
- Seleccione el indicador que mejor refleje el comportamiento.

Grado de cumplimiento de competencias

- 4 Sobresaliente: Cumple significativamente lo esperado, desempeño muy satisfactorio.
- 3 Bueno: Cumple frecuentemente con las expectativas, su desempeño es superior al estándar
- 2 Regular: Cumple algunas veces con lo esperado, desempeño inferior al deseado.
- 1 Insatisfactorio: Cumple rara vez el perfil, necesita mejorar su desempeño.

Competencias	Grado de Cumplimiento			
Descripción	4	3	2	1
Orientación al cliente Externo: identifica y comprende las necesidades de los clientes, se anticipa a las expectativas y demandas de estos, manteniendo una actitud de total disponibilidad.				
Trabajo en Equipo: Alienta la comunicación y el intercambio de ideas ; busca la participación y el consenso de todos los miembros , está alerta a las necesidades de los demás tratando de crear un buen clima				
Responsabilidad: Es organizado, identifica con claridad sus tareas de mayor dedicación, sabe redistribuir su tiempo.				
Capacidad para aprender: Se muestra atento y valora su entorno, escucha a sus superiores y compañeros, tiene interés en capacitarse, trata de incorporar nuevas formas de trabajo.				
Dinamismo-Energía: Mantiene una actitud positiva y niveles de eficiencia adecuados cuando se le demanda mayor esfuerzo al incrementar su volumen de trabajo o modificar sus horarios a fin de cumplir con los objetivos planeados.				

Matriz de Variables

H1 La aplicación del modelo de evaluación al desempeño por competencias mejorará la satisfacción del cliente.			
Variable Independiente	Indicadores	Medidas	Instrumentos
Modelo de evaluación por competencias	Competencias: Genéricas Específicas Técnicas	S	Cuestionario de evaluación por competencias – nivel operativo
		B	
		R	
		I	
Variable dependiente	Indicadores	Medida	Instrumentos
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	Alto	Encuesta
		Medio	
		Bajo	

Diseño de investigación

No experimental: describimos, analizamos, comparamos situaciones que se prestaron en la investigación.

Tipo de investigación

Correlacional: Se trató de establecer la relación entre el modelo de evaluación por competencias y la satisfacción del cliente.

POBLACIÓN

La población está constituida por 110 empleados de los puestos operativos, de la empresa Juliecom.

GRUPO DE ESTUDIO

Personal Operativo: Meseras, Ayudantes de Meseras, Bartenders, Cocineros

Técnicas e instrumentación

Métodos.

Deductivo: Porque utilizamos conocimientos generales que durante las prácticas los convertiremos en particulares.

Estadístico: Nos permitió agrupar, ordenar y procesar la información obtenida mediante el método deductivo.

Técnicas.

Observación:- utilizaremos esta técnica porque podemos observar el comportamiento de los trabajadores además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral.

Encuesta:- utilizaremos esta técnica porque recogeremos los datos sobre la satisfacción de los consumidores sobre la atención brindada.

Análisis de Validez

La encuesta de evaluación al desempeño fue validada por 2 ocasiones en muestras representativas de 25 personas, donde se determinó con exactitud con que competencias trabajar durante la evaluación.

Confiabilidad

Es una encuesta muy confiable, porque los resultados arrojados cubren las expectativas que se tenían al iniciar el estudio.

Recolección de Datos

Los datos fueron recolectados mediante 2 encuestas, una dirigida a evaluar las competencias de cada personal de servicio y otra fue direccionada a saber que niveles de satisfacción tienen los clientes de la atención prestada en el Restaurante.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Análisis

Las competencias que fueron analizadas fueron las siguientes

Competencias
Descripción
Orientación al cliente Externo: identifica y comprende las necesidades de los clientes, se anticipa a las expectativas y demandas de estos, manteniendo una actitud de total disponibilidad.
Trabajo en Equipo: Alienta la comunicación y el intercambio de ideas ; busca la participación y el consenso de todos los miembros , está alerta a las necesidades de los demás tratando de crear un buen clima
Responsabilidad: Es organizado, identifica con claridad sus tareas de mayor dedicación, sabe redistribuir su tiempo.
Capacidad para aprender: Se muestra atento y valora su entorno, escucha a sus superiores y compañeros, tiene interés en capacitarse, trata de incorporar nuevas formas de trabajo.
Dinamismo-Energía: Mantiene una actitud positiva y niveles de eficiencia adecuados cuando se le demanda mayor esfuerzo al incrementar su volumen de trabajo o modificar sus horarios a fin de cumplir con los objetivos planeados.

**ENCUESTA DE SATISFACCION APLICADA A LOS CLIENTES DE T.G.I FRIDAY'S
ANTES DE LA INVESTIGACION**

Tabla 1. Atención al cliente

		
TABULACION DE DATOS		
ENCUESTA DE SATISFACCION ANTES DE EVALUAR EL DESEMPEÑO		
PARAMETRO VALORADO	ATENCION AL CLIENTE	
CUADRO DE RESULTADOS		
GRADO DE SATISFACCION	NUMERO	POCENTAJE
MUY ALTO	10	9,26
ALTO	25	23,15
MEDIO	40	37,04
BAJO	25	23,15
MUY BAJO	8	7,41
TOTAL CASOS	108	100,00
GRAFICO		

Grafico 1. Atención al cliente



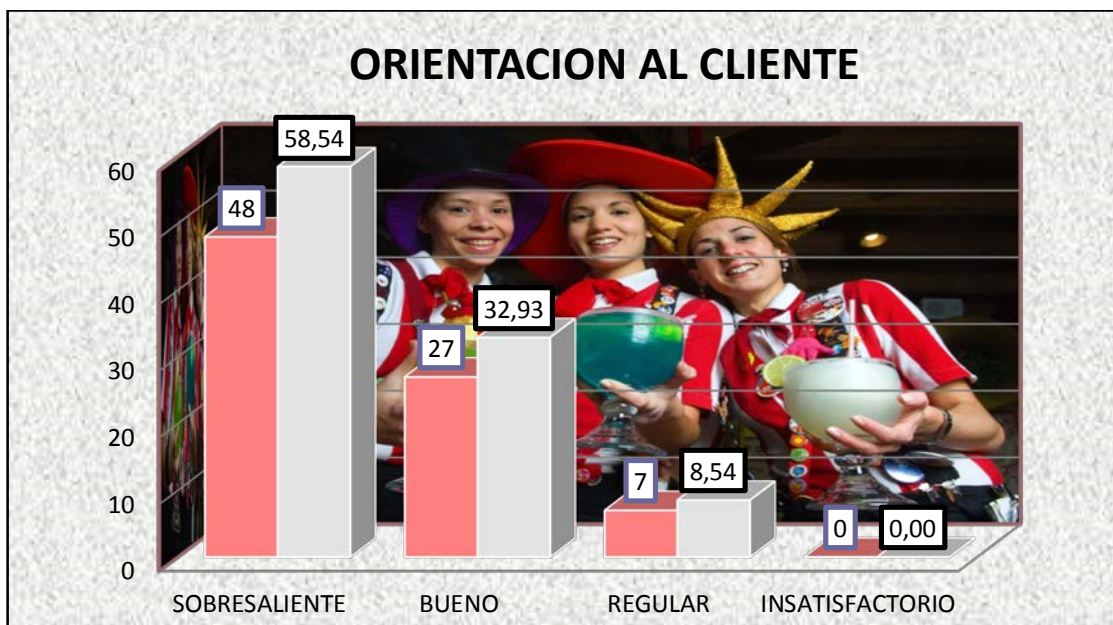
INTERPRETACION: De acuerdo a la gráfica podemos notar que existe una notable insatisfacción de los clientes de T.G.I Friday's con la atención brindada por el personal de servicio dentro del Restaurante , identificando que el 67,59% se encuentra con un nivel medio - bajo de satisfacción.

PRESENTACION DE RESULTADOS DURANTE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO

Tabla 2. Orientación al cliente

		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL DE SERVICIO		
COMPETENCIA VALORADA	ORIENTACION AL CLIENTE	
CUADRO # 1		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	48	58,54
BUENO	27	32,93
REGULAR	7	8,54
INSATISFACTORIO	0	0,00
TOTAL CASOS	82	100,00

Grafico 2. Orientacion al cliente



INTERPRETACION: El grafico uno nos indica que de acuerdo a la percepcion del Gerente de Servicio, el personal que labora en ésta area se encuentra capacitado para dar una buena atencion al cliente , porque la mayoría de personal se encuentra valorado como Sobresaliente y Bueno.

Tabla 3. Trabajo en equipo


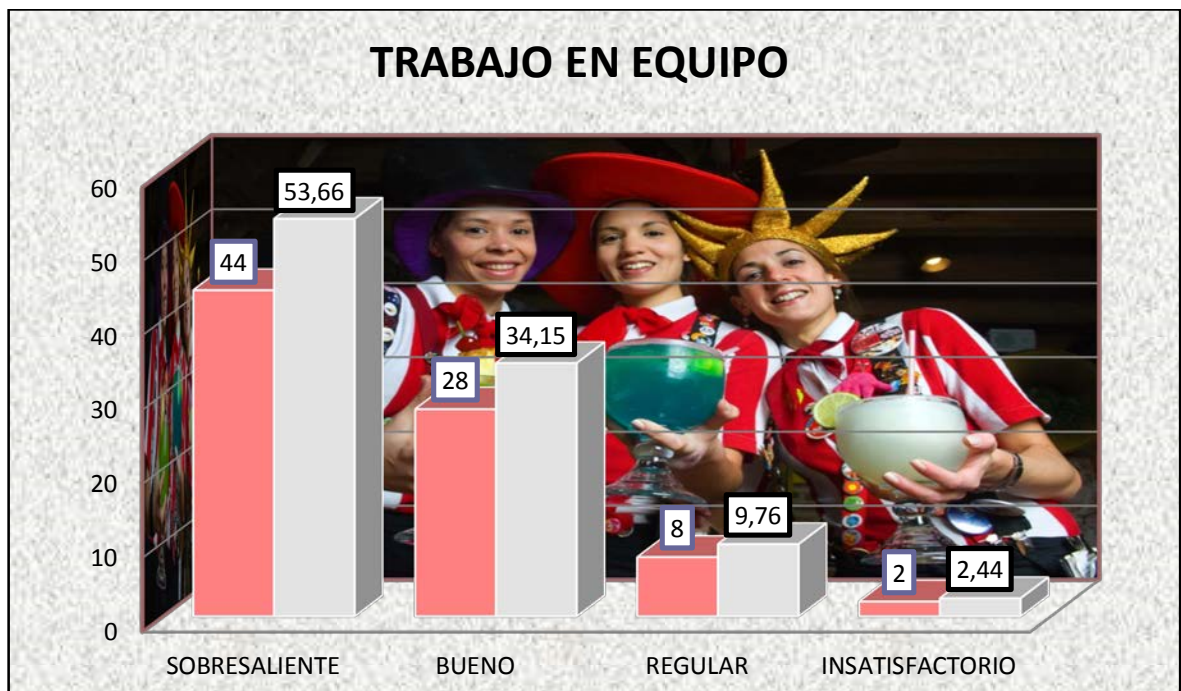
		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL DE SERVICIO		
COMPETENCIA VALORADA	TRABAJO EN EQUIPO	
CUADRO # 2		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	44	53,66
BUENO	28	34,15
REGULAR	8	9,76
INSATISFACTORIO	2	2,44
TOTAL CASOS	82	100,00
GRAFICO # 2		

Grafico 3. Trabajo en equipo



INTERPRETACION: El grafico dos nos demuestra que de acuerdo al criterio del Gerente de Servicio , el personal que labora en ésta area se encuentra incentivado para trabajar en grupo , porque la mayoría del personal ésta valorado como Sobresaliente y Bueno.

Tabla 4. Responsabilidad


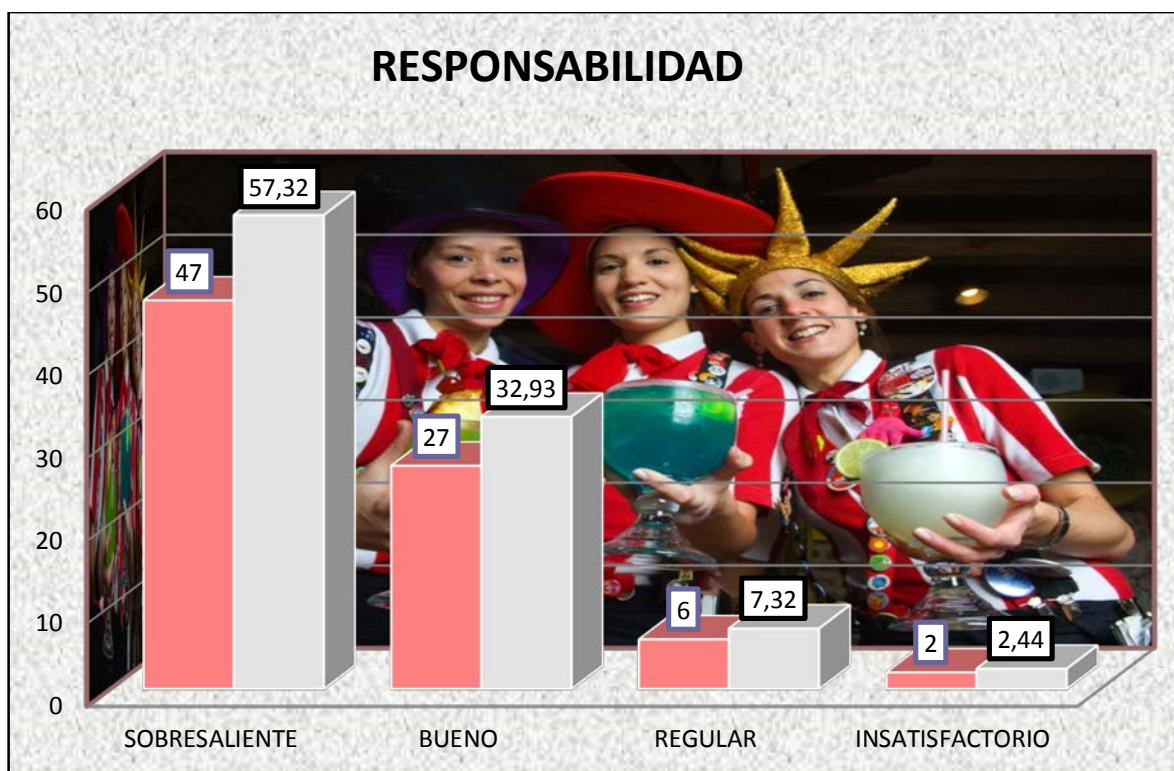
		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL DE SERVICIO		
COMPETENCIA VALORADA	RESPONSABILIDAD	
CUADRO # 3		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	47	57,32
BUENO	27	32,93
REGULAR	6	7,32
INSATISFACTORIO	2	2,44
TOTAL CASOS	82	100,00
GRAFICO # 3		

Grafico 4. Responsabilidad



INTERPRETACION: El gráfico tres nos indica que de acuerdo al criterio del Gerente de Servicio , el personal de ésta sección es responsable , porque la mayoría de los colaboradores se encuentran valorados entre Sobresaliente y Bueno.

Tabla 5. Capacidad para aprender


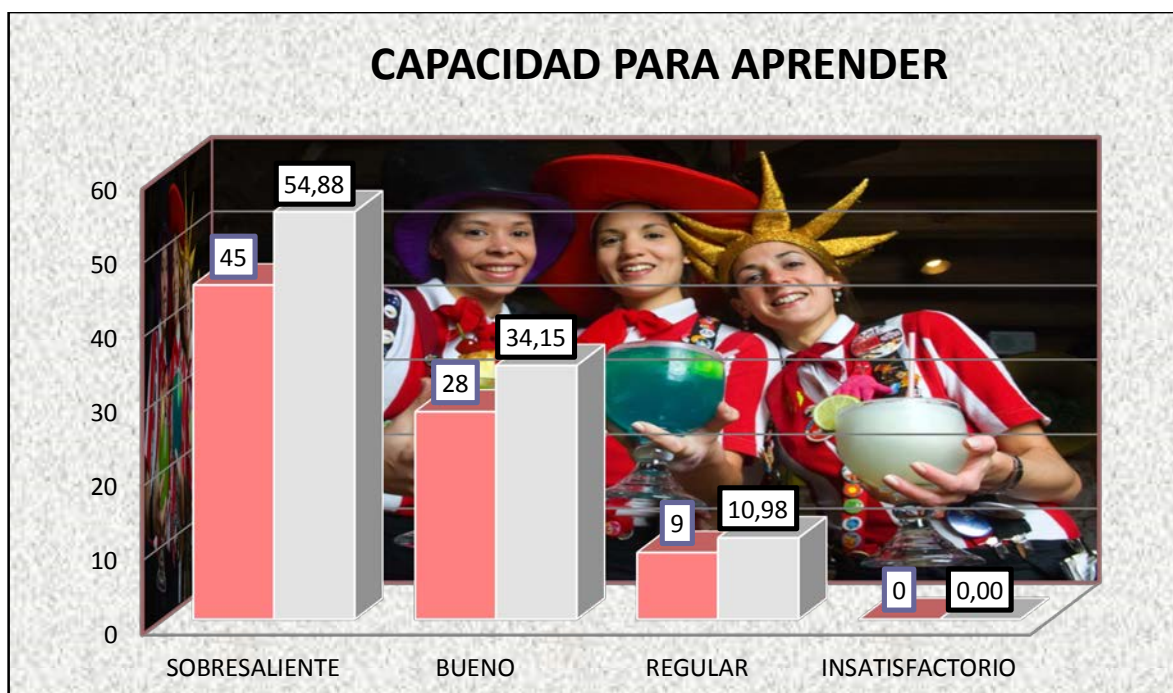
		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL DE SERVICIO		
COMPETENCIA VALORADA	CAPACIDAD PARA APRENDER	
CUADRO # 3		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	45	54,88
BUENO	28	34,15
REGULAR	9	10,98
INSATISFACTORIO	0	0,00
TOTAL CASOS	82	100,00
GRAFICO # 4		

Grafico 5. Capacidad para aprender

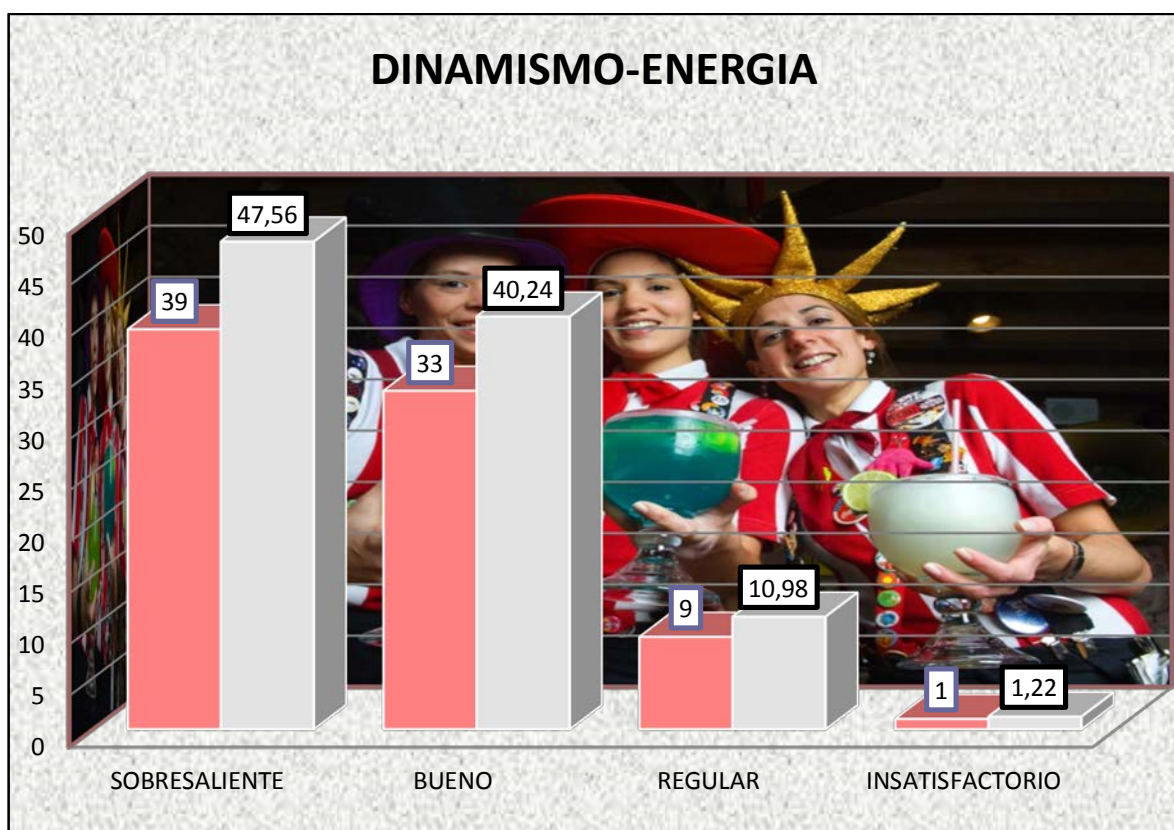


INTERPRETACION: El gráfico cuatro nos señala que de acuerdo al Gerente de Servicio , el personal de ésta sección se encuentra con alto nivel de capacidad para aprender y adaptarse a situaciones nuevas , porque los colaboradores están valorados entre Sobresaliente y Bueno.

Tabla 6. Dinamismo - energia

<i>Friday's</i>		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL DE SERVICIO		
COMPETENCIA VALORADA	DINAMISMO - ENERGIA	
CUADRO # 5		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	39	47,56
BUENO	33	40,24
REGULAR	9	10,98
INSATISFACTORIO	1	1,22
TOTAL CASOS	82	100,00

Grafico 6. Dinamismo - energia



INTERPRETACION: El gráfico cinco nos indica que de acuerdo a la percepción del Gerente de Servicio , el personal que labora en ésta sección presenta dinamismo y energía en el momento de desempeñarse en su puesto de trabajo , debido a que se encuentran valorados entre Sobreslaiente y Bueno.

Tabla 7. Orientación al cliente


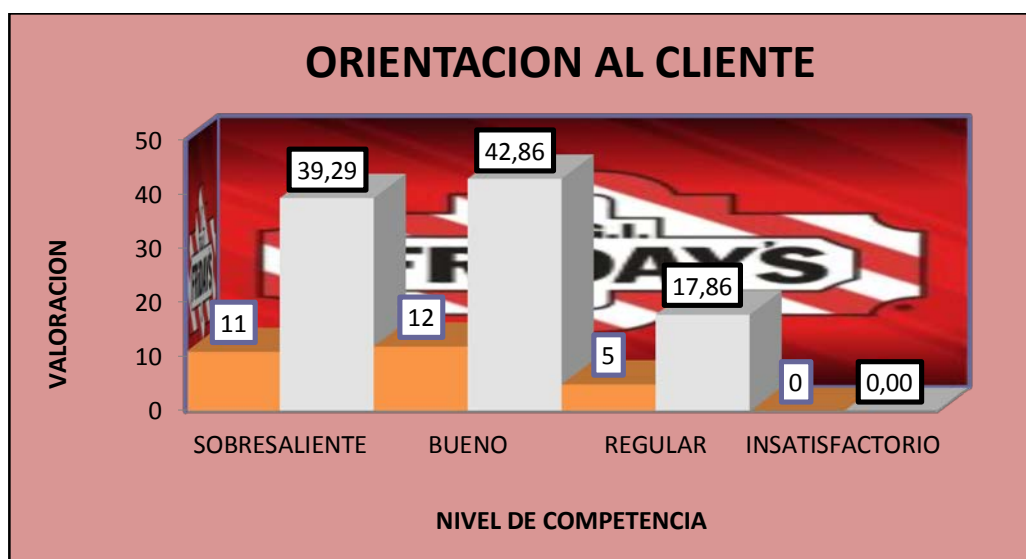
		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL COCINA		
COMPETENCIA VALORADA	ORIENTACION AL CLIENTE	
CUADRO # 1		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	11	39,29
BUENO	12	42,86
REGULAR	5	17,86
INSATISFACTORIO	0	0,00
TOTAL CASOS	28	100,00
GRAFICO # 1		

Grafico 7. Orientación al cliente



INTERPRETACION: El gráfico uno nos indica que de acuerdo al criterio del Jefe de Cocina , el personal que labora en esta area se encuentra con una actitud de total disponibilidad para acatar cualquier orden , porque la mayoría del personal esta valorado entre los rangos S y B

Tabla 8. Trabajo en equipo


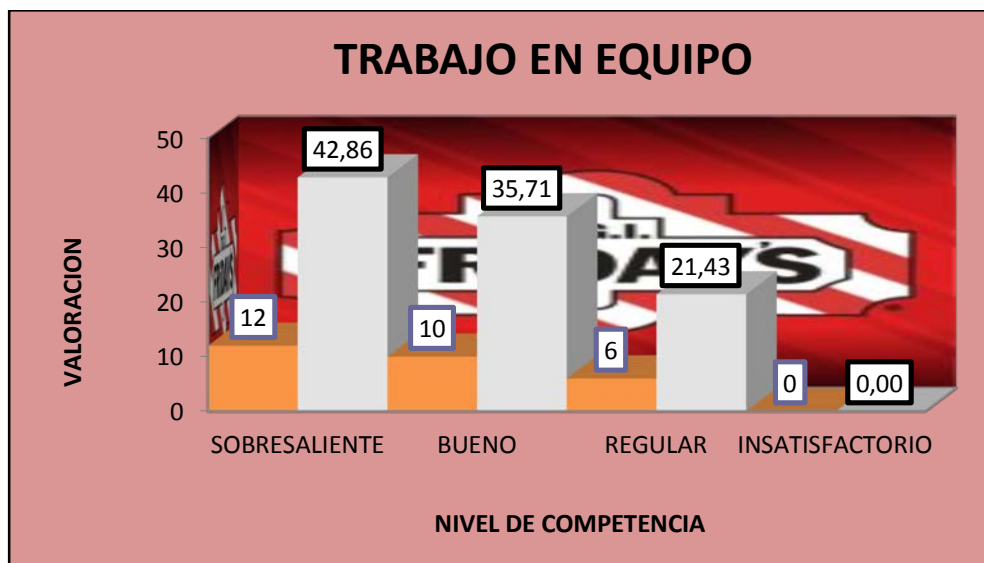
		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL COCINA		
COMPETENCIA VALORADA	TRABAJO EN EQUIPO	
CUADRO # 2		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	12	42,86
BUENO	10	35,71
REGULAR	6	21,43
INSATISFACTORIO	0	0,00
TOTAL CASOS	28	100,00
GRAFICO # 2		

Grafico 8. Trabajo en equipo

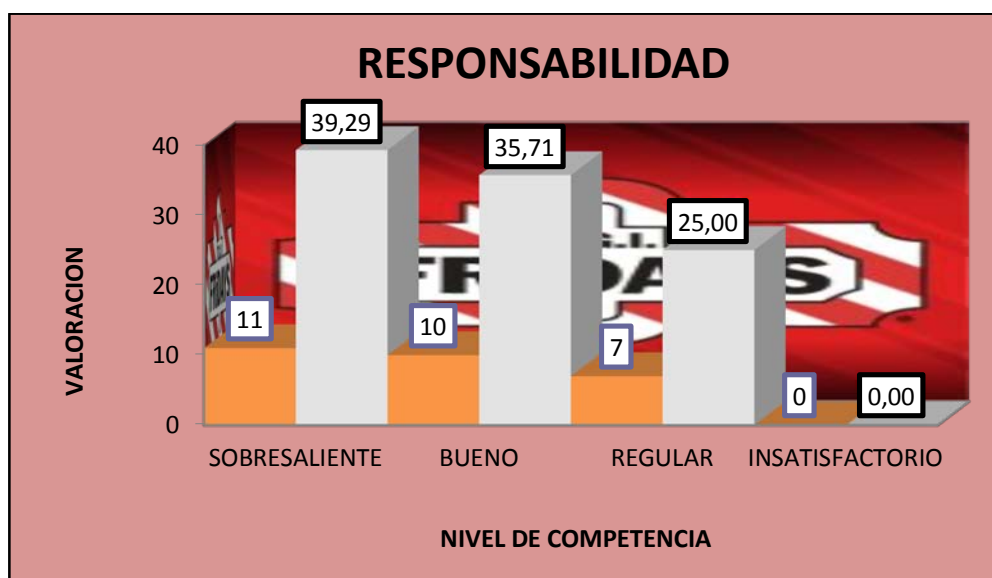


INTERPRETACION: La Grafica dos nos indica que de acuerdo a la percepcion del Jefe de Cocina , el personal que labora dentro de esta area se encuentra motivado a trabajar en equipo, porque la gran mayoria esta valorado entre los rangos de Sobresaliente y Bueno

Tabla 9. Responsabilidad

		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL COCINA		
COMPETENCIA VALORADA	RESPONSABILIDAD	
CUADRO # 3		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	11	39,29
BUENO	10	35,71
REGULAR	7	25,00
INSATISFACTORIO	0	0,00
TOTAL CASOS	28	100,00
GRAFICO # 3		

Grafico 9. Responsabilidad



INTERPRETACION: El gráfico tres nos indica que de acuerdo al criterio del Jefe de Cocina , el personal que labora en esta sección tiene un favorable grado de responsabilidad , porque la mayoría de colaboradores se encuentra valorado entre los rangos de S Y B.

Tabla 10. Capacidad para aprender


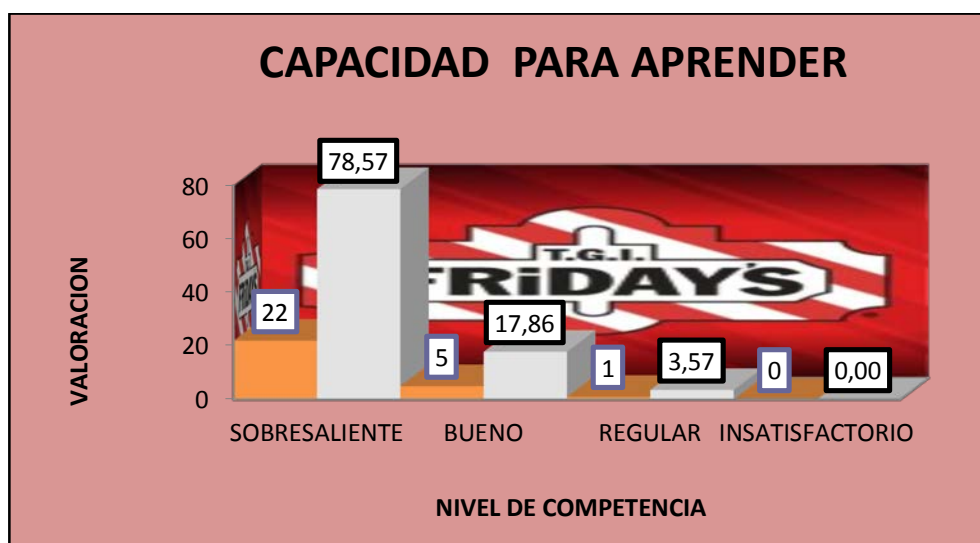
		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL COCINA		
COMPETENCIA VALORADA	CAPACIDAD PARA APRENDER	
CUADRO # 4		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	22	78,57
BUENO	5	17,86
REGULAR	1	3,57
INSATISFACTORIO	0	0,00
TOTAL CASOS	28	100,00
GRAFICO # 4		

Grafico 10. Capacidad para aprender



INTERPRETACION: El gráfico cuatro nos indica que de acuerdo a la percepción del Jefe de Cocina , el personal que labora en cocina tiene la capacidad necesaria para aprender y adaptarse a cualquier situacion nueva, porque la mayoría de los colaboradores se encuentran valorados entre S Y B.

Tabla 11. Dinamismo - energía


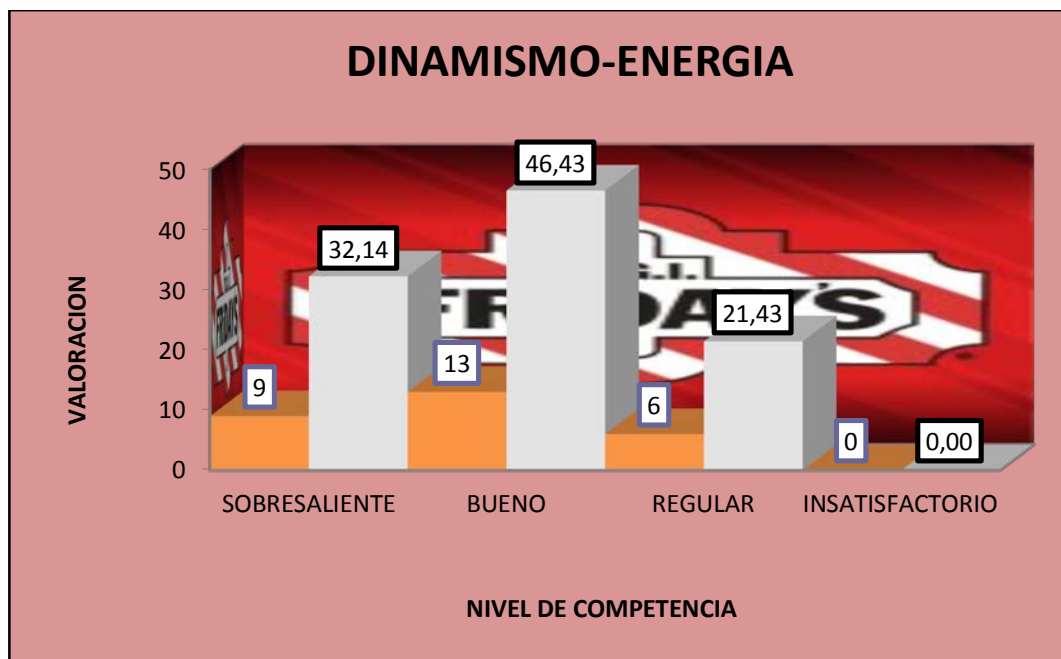
		
TABULACION DE DATOS		
EVALUACION AL DESEMPEÑO - PERSONAL COCINA		
COMPETENCIA VALORADA	DINAMISMO-ENERGIA	
CUADRO # 5		
GRADO DE COMPETENCIA	NUMERO	POCENTAJE
SOBRESALIENTE	9	32,14
BUENO	13	46,43
REGULAR	6	21,43
INSATISFACTORIO	0	0,00
TOTAL CASOS	28	100,00

Grafico 11. Dinamismo - energía



INTERPRETACION: El gráfico cinco nos indica que de acuerdo al criterio del Jefe de Cocina , el personal que labora dentro de la cocina ejerce sus labores con una buena energía y dinamismo , porque la mayoría de los colaboradores se encuentran valorados entre los rangos de Bueno y Sobresaliente.

**ENCUESTA DE SATISFACCION APLICADA A LOS CLIENTES DE T.G.I FRIDAY'S
DESPUES DE LA INVESTIGACION**

Tabla 12. Atención al cliente

		
TABULACION DE DATOS		
ENCUESTA DE SATISFACCION - DESPUES DE EVALAUACION AL DESEMPEÑO		
PARAMETRO VALORADO	ATENCION AL CLIENTE	
CUADRO DE RESULTADOS		
GRADO DE SATISFACCION	NUMERO	POCENTAJE
MUY ALTO	15	13,89
ALTO	38	35,19
MEDIO	35	32,41
BAJO	20	18,52
MUY BAJO	0	0,00
TOTAL CASOS	108	100,00
GRAFICO		

Grafico 12. Atención al cliente



INTERPRETACION: La siguiente grafica nos indica que de acuerdo a la encuesta realizada dentro del Restaurante, el cliente de T.G.I Friday's se encuentra satisfecho con la atención brindada por parte del personal de servicio, contando con un 49,07% de Satisfacción alta y Muy Alta.

Comprobación de hipótesis

1. Planteamiento de hipótesis:

H_i : ¿La aplicación del modelo de evaluación al desempeño por competencias mejorará la satisfacción del cliente?

H_o : ¿La aplicación del modelo de evaluación al desempeño por competencias no mejorará la satisfacción del cliente?

2. Nivel de significación:

Se trabajara con el 5% de error permitido en investigaciones Psicológicas.

3. Criterio

Rechace la H_o . Si $Z_c < -1,96$ o $Z_c > 1,96$

En donde el 1,96 es el valor teórico de Z en un ensayo a dos colas con un nivel de significación del 0,05

4. Cálculos:

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE			CALULOS QUE COMRUEBAN LA HIPOTESIS				
RANGO	ANTES	DESPUES	VALOR	X1(ANTES)	X2(DESPUES)	$(x_i - \bar{x})^2$	$(x_i - \bar{x})^2$
MUY ALTO	10,00	15,00	5,00	50,00	75,00	791,48	2520,04
ALTO	25,00	38,00	4,00	100,00	152,00	10000,00	23104,00
MEDIO	40,00	35,00	3,00	120,00	105,00	14400,00	11025,00
BAJO	25,00	20,00	2,00	50,00	40,00	2500,00	1600,00
MUY BAJO	8,00	0,00	1,00	8,00	0,00	25,67	15175,13
SUMA	108,00	108,00	15,00	328,00	372,00	27717,16	53424,17
			MEDIA	21,87	24,80	1847,81	3561,61
			VARIANZA				

$$z_c = \frac{xa - xb}{\sqrt{\frac{\sigma_a^2}{n_a} + \frac{\sigma_b^2}{n_b}}}$$

$$z_c = \frac{24,8 - 21,87}{\sqrt{\frac{3561,61}{15} + \frac{11847,81}{15}}} = \frac{2,93}{\sqrt{237,44 + 123,19}} = \frac{2,93}{\sqrt{360,63}} = \frac{2,93}{18,99} = 0,15$$

5. Decisión:

Como el valor de $Z_c=0,15$ que se encuentra entre los valores de Z_t diríamos que se verifica y se comprueba la hipótesis de investigación “¿La aplicación del modelo de evaluación al desempeño por competencias mejorará la satisfacción del cliente?”

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Mediante la evaluación al desempeño por competencias pudimos identificar claramente las fortalezas y debilidades que posee cada una de las persona de servicio y cocina.
2. Durante la Sociabilización sobre aplicación de la encuesta de Evaluación al Desempeño por Competencias hubieron personas que se resistieron a ser evaluadas, produciendo un mal ambiente de trabajo.
3. Durante el desarrollo de la aplicación de la encuesta existió una total apertura y disponibilidad por parte del Gerente y sus Asistentes de Piso.
4. La distribución de horarios del personal fue un problema identificado porque muchas de las personas que fueron evaluadas no se encontraban dentro de sus horarios de trabajo establecidos para el mes, retrasando el trabajo
5. De acuerdo al análisis estadístico de las encuestas de evaluación al desempeño y satisfacción del cliente, se concluye que todas las competencias evaluadas cumplen con una valoración global de Sobresaliente Y Bueno.

Recomendaciones

1. Se recomienda elaborar planes de capacitación, con el fin de potencializar las fortalezas y aprovechar las debilidades para convertirlas en oportunidades que permitan alcanzar los objetivos personales e institucionales.
2. Es recomendable que en el momento de realizar la inducción al personal que ingrese a trabajar a Friday's se informe sobre las periódicas evaluaciones que se efectuarán durante los años de trabajo.
3. Se recomienda que el personal de Supervisión y Gerencia del Restaurante estén en constante comunicación con el departamento de Recursos Humanos para mantener la afinidad necesaria con el fin de trabajar en equipo logrando la productividad requerida.
4. Es recomendable que exista un mejor manejo de la distribución de los horarios en el mes que se vayan a realizar las evaluaciones, procurando hacer respetar las jornadas de trabajo establecidas sin que exista manipulación de los horarios por parte de los asociados.
5. Se recomienda evaluar al desempeño cada 6 meses y tomar ésta iniciativa como ejemplo para que otros departamentos como: administrativos, mandos medios sean considerados para futuras evaluaciones.
6. Se recomienda realizar una publicación en la Cartelera las notas alcanzadas durante la primera Evaluación al desempeño por Competencias con el fin de seguir incentivando al personal a trabajar de una manera consciente.

C. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

Tangibles

- Aubrey, D. (2007). *Gerencia del desempeño*. McGraw Hill de Management. . pag.193.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ed. Mc Graw Hill. 2da Edición. p. 259-260.
- Delgado, J. (1). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación*. Valle Hermoso, Madrid. Ed. Síntesis S.A. pág. 199
- Maya, M. (2008). *Diseño de un programa de Evaluación de desempeño, desarrollo e Incentivos para Equipos de Trabajo*. En: Escuela de Administración de Negocios. N° 30-31, pág. 21-26.
- Nash, M. (2007). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*. Ed. Norma. Pág 162.
- Toro, F. (2005). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología Ocupacional*. 2 ed. Medellín, Colombia: Cincel Ltda. , pág. 250-255

Virtuales

- APPAREL INDUSTRY INTERNACIONAL. Los Indicadores de gestión. Disponible: www.aiimag.com/aiiesp/archives/1098/spstor7.html
- Evaluación de Desempeño. Disponible: <http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>
- Evaluación y Desempeño. Disponible: www.abacolombia.org.co/art/7.htm
- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Sistemática apreciación del Desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Disponible: <http://www.visionprofesional.com/3Desempeno.htm>
- Evaluación de Desempeño. Disponible: http://www.cie.com.mx/HTML/p_eval2.html

ANEXOS

ANEXO A. PROYECTO APROBADO

INFORMACIÓN GENERAL

Carrera: Psicología Industrial

Línea de investigación de referencia: Salud y Ciencias Sociales del Buen Vivir

Nombre del Estudiante: Fabricio Paúl Carranco Soto

Nombre del Director: Dr. Ángel M. Verdesoto Galeas. MDTH

Año lectivo: Octubre 2011 a Octubre 2012

TÍTULO

Diseño e implantación de un modelo de evaluación de Desempeño basado en competencias para el personal de Friday's-Quito.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Al diseñar e implementar la evaluación al desempeño por competencias lograremos un impacto en la atención en la prestación de servicios resolviendo los problemas de qué hacer y cuando hacer y así lograr captar más clientes y mantener o incrementar los actuales niveles de ventas, mejorando los servicios de calidad y escogiendo al personal con un mejor perfil profesional

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Formulación del problema

Como todos sabemos estamos viviendo una época de grandes cambios, pues cada día el mundo es más competitivo y más difícil por lo que en las organizaciones tienen una tarea más difícil y considerando los momentos económicos por lo que pasa el país es bueno tratar de maximizar la producción de los empleados tenerlos cohesionados e incentivados para hacer frente a estos tiempos y para esto existe la evaluación del desempeño que es una técnica de la administración de Recursos humanos y que nos indica el buen funcionar tanto productivo como de relación con los demás empleados.

3.2 Preguntas

¿Cómo el modelo de evaluación de desempeño apoyara a la mayor productividad de la empresa?

¿Al determinar las competencias lograremos un mejor desempeño del personal?

¿El diseño e implantación facilitará los procesos de atención al cliente?

3.3 Objetivos

☐ Objetivo general

Diseñar e implantar un modelo de desempeño basado en la teoría de las competencias, que permita mejorar la atención al cliente proponiendo un plan de capacitación para alcanzar los objetivos deseados.

☐ Objetivos específicos

Integrar los conceptos de evaluación de desempeño y gestión por competencias en la creación de un modelo acorde con las necesidades y expectativas actuales de la Psicología Industrial.

Referenciar las teorías de gestión por competencias teniendo en cuenta sus principales autores.

3.3 Delimitación espacio temporal

Se realizará en la empresa T.G.I Friday's de Quito de octubre 2011 a octubre 2012

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Posicionamiento teórico

El presente proyecto se basa en lo que dice Martha Alles en su libro desempeño por competencias donde nos indica una temática global y completa de este tema. Por otra parte Chiavenato (2001) refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

4.2. Plan analítico:

I. Evaluación del Desempeño

Definición

Propósitos de la evaluación al desempeño

Beneficios de evaluar el desempeño

Problemas de evaluar el desempeño

Métodos utilizados en la evaluación al desempeño

La comisión de la evaluación al desempeño

Sistema de retroalimentación del desempeño

Procedimiento de la evaluación al desempeño

Productividad y el desempeño individual.

II. Teoría de las competencias

Antecedentes del concepto

Definición y Competencias

Aportes del modelo

Ventajas del modelo

Gestión estratégica por competencias

Proceso de implementación de una gestión basada en competencias

III. Programa de evaluación de desempeño por competencias

Modelo de Gestión Humana

Objetivos del programa

General

Específicos

IV. Metodología

Proceso de evaluación al desempeño

Procedimiento para evaluación al desempeño de personal operativo.

Descripción del proceso de evaluación al desempeño de personal operativo

Formato de entrevista para evaluar al personal operativo.

Conclusiones

Recomendaciones

Resultados.

4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

CHIAVENATO, Idalberto .Administración de Recursos Humanos.5ta Edi.

MAYA, Marta L. Diseño de un programa de evaluación al desempeño, desarrollo e incentivos (1997)

ONTE, José. Administración de personal.EOE, Ediciones, Bogotá.

ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias: el Diccionario

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

☐ Enfoque mixto: Cualitativa, Cuantitativa

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

CORRELACIONAL: Se trata de establecer la relación entre el modelo de Evaluación por competencia y la satisfacción del cliente.

7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

H1 ¿La aplicación del modelo de evaluación al desempeño por competencias mejorará la satisfacción del cliente?			
Variable Independiente	Indicadores	Medidas	Instrumentos
Modelo de evaluación por competencias	Competencias: Genéricas Específicas Técnicas	S	Cuestionario de evaluación por competencias – nivel operativo
		B	
		R	
		I	
Variable dependiente	Indicadores	Medida	Instrumentos
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	Muy Alto	Encuesta
		Alto	
		Medio	
		Bajo Muy Bajo	

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental: describimos, analizamos, comparamos situaciones que se prestan a la investigación.

DEPARTAMENTO OPERATIVO	# DE PUESTOS	# DE PERSONAS	%
Meseros	1	13	12,04
Ayudantes de Meseros	1	64	59,26
Bartender	1	2	1,85
Cajeros	1	3	2,78
Ayudantes de Cocina	1	26	24,07

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 Población y muestra

9.1.1 Características de la población

La población está constituida por 108 empleados de los puestos operativos de la empresa que son: meseras, ayudantes de meseras, bartenders, cocineros.

9.1.2. Diseño de la muestra

No se seleccionará muestra porque se trabajará con toda la población.

10. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Métodos.

Deductivo: Porque utilizaremos conocimientos generales que durante las prácticas los convertiremos en particulares.

Estadístico: Nos permite agrupar, ordenar y procesar la información obtenida mediante el método deductivo.

Técnicas.

Observación:- utilizaremos esta técnica porque podemos observar el comportamiento de los trabajadores además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral.

Encuesta:- utilizaremos esta técnica porque recogeremos los datos sobre la satisfacción de los consumidores sobre la atención brindada.

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Diagnóstico: Recogemos y analizamos los datos

Diseño: Se crea un modelo de evaluación al desempeño.

Implantación: Aplicar el diseño

Evaluación: Obtenemos resultados.

12. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En forma estadística presentando gráficos los cuales nos van a permitir extraer recomendaciones y conclusiones.

13. RESPONSABLES

Alumno -Paul Carranco

Director -Dr. Ángel M. Verdesoto

14. RECURSOS

14.1. Recursos Materiales

1 resma de papel 5,00

5 marcadores 4,00

50 bolígrafos color azul 15,00

14.2. Recursos Económicos

100 dólares

14.3 Recursos tecnológicos

Laptop 800,00

Infocus 200,00

Impresora 250,00

Calculadora 15,00

Asignando un presupuesto de 1289 dólares americanos.

14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Periodo de Elaboración del Plan de Investigación												
1.- Corrección y Aprobación del Plan de Investigación												
2.- Desarrollo del marco teórico												
3.- Elaboración Del modelo de Evaluación al desempeño												
4. Resultados												

15. BIBLIOGRAFÍA.

CHIAVENATO, Idalberto .Administración de Recursos Humanos.5ta Edi.

MAYA, Marta L. Diseño de un programa de evaluación al desempeño, desarrollo e incentivos (1997)

ONTE, José. Administración de personal.EOE, Ediciones, Bogotá

ROBINS, psicología organizacional, libros de investigación –Roberto Sanpierre-hojas Web.

ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias: el Diccionario

Paul Carranco S.

Estudiante

Dr. Ángel M. Verdesoto Galeas, MDTH

Director de Investigación

ANEXO B. ENCUESTA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



FORMATO DE ENTREVISTA PARA EVALUAR AL PERSONAL OPERATIVO

FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS	
Nombre de la Empresa:	TUUECOM S.A.
Apellidos y Nombres del Evaluado:	ROBERTO REA WILMER
Cargo Actual:	AYUDANTE COCINA
Nombre y Cargo del Evaluador:	CHEF XAVIER SINGAURIZA

Recomendaciones:

- Considere el último año de gestión
- Determine las evidencias de cumplimiento de las competencias
- Seleccione el indicador que mejor refleje el comportamiento.

Grado de cumplimiento de competencias

- 4 Sobresaliente: Cumple significativamente lo esperado, desempeño muy satisfactorio.
- 3 Bueno: Cumple frecuentemente con las expectativas, su desempeño es superior al estándar
- 2 Regular: Cumple algunas veces con lo esperado, desempeño inferior al deseado.
- 1 Insatisfactorio: Cumple rara vez el perfil, necesita mejorar su desempeño.

Competencias Descripción	Grado de Cumplimiento			
	4	3	2	1
Orientación al cliente Externo: identifica y comprende las necesidades de los clientes, se anticipa a las expectativas y demandas de estos, manteniendo una actitud de total disponibilidad.		X		
Trabajo en Equipo: Alienta la comunicación y el intercambio de ideas; busca la participación y el consenso de todos los miembros, está alerta a las necesidades de los demás tratando de crear un buen clima	X			
Responsabilidad: Es organizado, identifica con claridad sus tareas de mayor dedicación, sabe redistribuir su tiempo.		X		
Capacidad para aprender: Se muestra atento y valora su entorno, escucha a sus superiores y compañeros, tiene interés en capacitarse, trata de incorporar nuevas formas de trabajo.	X			
Dinamismo-Energía: Mantiene una actitud positiva y niveles de eficiencia adecuados cuando se le demanda mayor esfuerzo al incrementar su volumen de trabajo o modificar sus horarios a fin de cumplir con los objetivos planeados.	X			

14 SEP 2012

Sergio Alvarado
 SERGIO ALVARADO
 14 SEP 2012

ANEXO C. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

T.G.I FRIDAY'S SEM PREOCUPA DE SATISFACER TODAS SUS NECESIDADES DENTRO DEL RESTAURANTE, POR LO QUE SOLICITA SU COLABORACION LLENANDO ESTE FORMULARIO CON EL FIN DE IDENTIFICAR EL GRADO DE CONFORMIDAD QUE USTED TIENE DE NUESTRA ATENCION.

INSTRUCCIONES.

Por favor marque con un visto en la respuesta adecuada.

GENERO

EDAD

MASCULINO_____

Años

FEMENINO_____

¿Es cliente frecuente de este Restaurante?

SI_____

NO_____

¿Cada que tiempo visita nuestro Restaurante?

Diariamente_____Semestralmente_____Mensualmente_____Ocasionalmente_____

Otros_____

¿Cuál es el grado de Satisfacción que usted tiene con respecto a la atención de nuestro personal de servicio?

Muy Alto_____ Alto _____Medio _____ Bajo _____ Muy Bajo

TABLA DE CUADROS

Tabla 1. Atención al cliente.....	55
Tabla 2. Orientación al cliente.....	56
Tabla 3. Trabajo en equipo.....	57
Tabla 4. Responsabilidad	58
Tabla 5. Capacidad para aprender.....	59
Tabla 6. Dinamismo - energia	60
Tabla 7. Orientación al cliente.....	61
Tabla 8. Trabajo en equipo.....	62
Tabla 9. Responsabilidad	63
Tabla 10. Capacidad para aprender.....	64
Tabla 11. Dinamismo - energía	65
Tabla 12. Atención al cliente.....	66

TABLA DE GRAFICOS

Grafico 1. Atención al cliente.....	55
Grafico 2. Orientacion al cliente.....	56
Grafico 3. Trabajo en equipo.....	57
Grafico 4. Responsabilidad	58
Grafico 5. Capacidad para aprender.....	59
Grafico 6. Dinamismo - energia	60
Grafico 7. Orientación al cliente.....	61
Grafico 8. Trabajo en equipo.....	62
Grafico 9. Responsabilidad	63
Grafico 10. Capacidad para aprender.....	64
Grafico 11. Dinamismo - energía	65
Grafico 12. Atención al cliente.....	66